



LAUREA

Uuden tuoteryhmän lanseeraussuunnitelma teollisuusmarkkinoille



Meling, Jonas

Moisio, Vesa

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Uuden tuoteryhmän lanseeraussuunnitelma teollisuusmarkkinoille

Jonas Meling, Vesa Moisio
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2009

Jonas Meling, Vesa Moisio

Uuden tuoteryhmän lanseeraussuunnitelma teollisuusmarkkinoille

Vuosi 2009 Sivumäärä 70

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia Suomen 3M Oy:lle lanseeraussuunnitelma uutta tuoteryhmää varten. Uusi tuoteryhmä pitää sisällään polyuretaani- sekä hybridiliimat ja -tiivisteet. Lanseeraussuunnitelma pitää sisällään erilaiset lähtökohta-analysit sekä lanseerausta ohjaavat strategiaratkaisut. Lisäksi kohdeyritykselle laadittiin markkinointisuunnitelma, joka sisältää tuotteeseen ja markkinointiviestintään liittyvät kilpailukeinoratkaisut. Tarkoituksena on myös luoda pätevä lanseeraussuunnitelmapohja, jota yritys voi käyttää tulevaisuudessa lanseerauksissaan.

Lähtökohta-analyseissa käsitellään yrityksen, markkinoiden, kilpailijoiden sekä toimintaympäristön tilaa. Yritysanalyysissä kartoitetaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia muun muassa SWOT-analyysin avulla. Kilpailija-analyysissä käydään läpi tärkeimpien kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. Markkina-analyysi käsittelee lanseerattavan tuoteryhmän markkinoita, segmenttejä sekä kohderyhmiä. Ympäristöanalyysi pitää sisällään muun muassa analyysijä kansantalouden kehityksestä sekä lainsäädännön vaikutuksista yrityksen toimintaympäristöön. Lanseerausta ohjaavat strategiaratkaisut pitävät sisällään kilpailuetustrategian, lanseerauksen strategiset riskit sekä tuote- ja markkinaratkaisujen määritykset.

Opinnäytetyöhön sisältyy teoreettinen viitekehys, joka koostuu lanseerausmarkkinoinnin sekä markkinointiviestinnän teoriasta. Työssä hyödynnetään myös markkinoihin ja alaan liittyviä tutkimuksia sekä artikkeleita. Työhön liittyvä tutkimusosuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastattelumenetelmiä käyttäen. Tutkimusta varten haastateltiin Suomen 3M Oy:n teollisuusosaston markkinoinnin asiantuntijoita sekä asiakasyrityksen edustajia.

Tutkimustuloksista ilmeni, että lanseerattavalla tuoteryhmällä on hyvät edellytykset menestymiseen. Asiakkaan odotukset tuotteille vastaavat Suomen 3M Oy:n painottamia tuoteominaisuuksia ja -mielikuvia. Myös ison organisaation tuki sekä tunnettu ja vahva brändi luovat pohjaa onnistuneelle lanseeraukselle. Onnistunut lanseeraus vaatii kuitenkin laadukasta henkilökohostaista myyntityötä sekä tarkoin määritellyt strategiset ratkaisut.

Asiasanat lanseeraus, markkinointisuunnitelma, teollisuus, kilpailuetustrategia

Jonas Meling, Vesa Moisio

New product group's launch plan for the industry market

Year	2009	Pages	70
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to create a launch plan for Suomen 3M Oy's new product group. The new product group consists of polyurethane and hybrid sealants. The launch plan includes starting point analysis and strategy decisions which guide the launch. A marketing plan is also created. This marketing plan consists of competitive weapon decisions based on product and marketing communication. The purpose is also to create an adequate model for a launch plan that the company will be able to use in upcoming launches.

The starting point analyses consider the present state of the company, market, competitors and business environment. The business analysis explains the company's strengths, weaknesses, opportunities and threats using for example a SWOT-analysis tool. The competitor analysis consists of strengths and weaknesses of the main competitors. The market analysis considers the market, segments and target groups of the product group. The business environment analysis includes analysis of the development of the national economy and the effects of legislation on the company's business environment. The strategy decisions which guide the launch include competitive edge strategy, the strategical risks of the launch and the definition of product and market decisions.

Theoretical context is included in the thesis, which consists of launch marketing and marketing communications theory. Also research material and articles associated with marketing and the branch of industry are utilised. The research part of the thesis was executed as a qualitative research using interviewing methods. Experts from Suomen 3M Oy's industry divisions marketing branch and spokesmen from the target group were interviewed for the research.

From the results, it appeared that the new product group has good basis to prevail on the markets. It appeared that the customer expectations for the products meet the images and features which 3M Finland is emphasising in the new product group. A strong and acknowledged brand together with support from a big organisation, also create a basis for a successful launch process. Nevertheless, a successful launch also requires high-class personal sales operations and precisely specified strategized conclusions.

Key words launch, marketing plan, industry, competitive edge strategy

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn rakenne ja rajaus.....	7
1.2	Suomen 3M Oy	8
1.3	Toimiala.....	8
1.4	Uusi tuoteryhmä.....	9
2	Tutkimusmenetelmät.....	9
2.1	Tutkimusongelma	10
2.2	Tutkimussuunnitelma	10
2.3	Laadullinen tutkimus	11
2.3.1	Tiedonkeruu	11
2.3.2	Tutkimussuuntaus	13
3	Lanseerausmarkkinointi	13
3.1	Lanseeraus.....	14
3.1.1	Teollisuustuotteiden lanseeraus	15
3.1.2	Lanseerauksen päävaiheet.....	17
3.2	Lähtökohta-analyysit	18
3.2.1	Yritysanalyysi	19
3.2.2	Markkina-analyysi	24
3.2.3	Kilpailija-analyysi	25
3.2.4	Toimintaympäristön analyysi.....	26
3.3	Lanseerausta ohjaavat strategiaratkaisut	27
3.3.1	Kilpailuetustrategiat.....	27
3.3.2	Lanseerauksen strategiset riskit	28
3.3.3	Tuote- / markkinaratkaisujen määrittäminen.....	29
3.4	Kilpailukeinoratkaisut	32
3.4.1	Tuote	32
3.4.2	Markkinointiviestintä	33
4	Lanseeraussuunnitelma	35
4.1	Suomen 3M Oy:n yritysanalyysi	35
4.1.1	SWOT-analyysi	36
4.1.2	BCG-analyysi	38
4.2	Tiiviste- ja -liimamassojen markkina-analyysi	39
4.3	Tiiviste- ja -liimamassojen kilpailija-analyysi.....	43
4.3.1	Sika	45
4.3.2	Henkel.....	46
4.3.3	Bostik.....	47
4.3.4	Kiilto.....	48

4.3.5	Fintex Tetrakem.....	48
4.4	Tiiviste- ja -liimamassojen / Suomen 3M Oy:n toimintaympäristön analyysi..	49
4.5	Suomen 3M Oy:n lanseerausta ohjaavat strategiaratkaisut.....	51
4.5.1	Kilpailuetustrategiat.....	51
4.5.2	Lanseerauksen strategiset riskit.....	51
4.5.3	Tuote- / markkinaratkaisujen määrittäminen.....	52
4.6	Lanseerauksen jälkeen.....	52
5	Markkinointisuunnitelma.....	53
5.1	Tuotekilpailukeinoratkaisut.....	53
5.2	Markkinointiviestintäkilpailukeinoratkaisut.....	54
6	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi.....	56
7	Johtopäätökset.....	57
8	Yhteenveto.....	58
	Lähteet.....	60
	Kuviot.....	63
	Taulukot.....	63
	Liitteet.....	70

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia uuden tuoteryhmän lanseeraussuunnitelma Suomen 3M Oy:lle. Tuleva lanseeraus on seurausta yritystolle, jonka The 3M Company teki vuonna 2008 ostaessaan ranskalaisen EMFI:n. EMFI on yksi maailman johtavista polyuretaani- sekä MS-polymeeriliimojen ja -tiivisteiden (eli hybridien) valmistajista. Suomen 3M Oy on ennen emoyhtiönsä tekemää yritystoa ollut pieni tekijä Suomen polyuretaaniliimateollisuudessa, vaikka se onkin ollut markkinajohtaja teollisuusliimat ja -teipit -toimialalla noin 10 %:n markkinaosuudellaan. Yritystön myötä Suomen 3M Oy vahvistaa teollisuusteipit ja -liimat -tuoteportfoliotaan merkittävästi saadessaan käyttöönsä EMFI:n tuotantokapasiteetin. Suomen 3M Oy haluaa siis laajentaa tuotevalikoimaansa polyuretaani- sekä hybriditiivisteillä ja -liimoilla, ja lanseerata ne Suomen teollisuusmarkkinoille omalla, tunnetulla tuotemerkillä. (Kivi, Mäkinen & Salminen 2009; 3M 2009b.)

Lanseerauksen merkitys korostuu nykyaikana yritysten markkinoinnissa yhä enemmän. Tähän vaikuttaa muun muassa ”maapallon kutistuminen”, joka tarkoittaa sitä, että toisella puolella maailmaa kehitetyt tuoteinnovaatiot ovat hyödynnettävissä myös toisella puolella maapalloa erittäin nopeasti. Globaali tarjonta lisää uusien tuotteiden tarjontaa myös omilla markkinoillamme. Yritykset joutuvat jatkuvasti kehittämään uusia tuotteita yhä nopeammassa tahdissa pysyäkseen mukana jatkuvassa kehityksessä. Tähän vaikuttaa kansainvälistyvä yrityskulttuuri, joka mahdollistaa myös kansainvälistyvän kilpailun. Kilpailu myös lyhentää tuotteiden elinkaarta. Monesti yrityksillä on jokin tuote elinkaaren loppuvaiheilla, jolloin olisikin hyvä olla vastaavasti toinen tuote lanseerausvaiheessa. (Rope 1999, 12.)

Tämän päivän hektinen elämänrytmi on yksi syy tuotteiden elinkaarten lyhenemiseen. Mieli-kuvamarkkinointi nostaa päätään koko ajan, joka yhdessä kuluttajien arvojen ja asenteiden muutosten kanssa asettaa yrityksille jatkuvasti paineita tuotteiden uudistamista kohtaan. Sisältötasolla toimiva tuotekaan ei välttämättä kannata, ellei sitä uudisteta tietyin väliajoin. (Rope 1999, 12.)

1.1 Työn rakenne ja rajaus

Tämä opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä, laadullisesta tutkimuksesta ja tutkimustuloksista, joiden pohjalta on laadittu Suomen 3M Oy:lle lanseeraussuunnitelma, joka pitää sisällään myös markkinointisuunnitelman. Tässä tapauksessa markkinointisuunnitelmalla tarkoitetaan lanseeraukseen liittyvien markkinoinnillisten perusratkaisuiden määrittelyä. Opinnäytetyö sisältää myös yhteenvedon, opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnin ja johtopäätökset.

Opinnäytetyöstä on rajattu pois tiettyjä lanseeraukseen ja lanseeraussuunnitelmaan liittyviä asioita. Työssä on toimeksiantajan pyynnöstä jätetty käsittelemättä tuoteryhmän hinnoittelu, hinnoittelustrategia, jakelu sekä lanseerauksen operatiivinen toteutus ja seuranta. Olemme myös jättäneet rakennusteollisuuden käsittelyn pienemmälle huomiolle toimeksiantajan lanseerausstrategian perusteella. Emme myöskään puutu lanseerauksen aikataulutukseen, sillä 3M:llä on olemassa oma maailmanlaajuinen lanseerausaikataulunsa. (3M 2009b.)

1.2 Suomen 3M Oy

Suomen 3M Oy on osa kansainvälistä monialayritystä, jonka toimialat ovat teollisuus, turvallisuus, kuluttajat & toimisto, terveydenhoito, elektroniikka & telekommunikaatio sekä merkin- tä- ja liikenteenohjaustuotteet. 3M kehittää monipuolisia teknologioita maailmanlaajuisesti useille markkinoille. (3M 2009a.)

Minnesota Mining and Manufacturing, joka on vuodesta 2002 alkaen tunnettu nimellä The 3M Company, on perustettu Yhdysvalloissa vuonna 1902. Aluksi se toimi kaivostoimialalla, mutta yritys halusi laajentaa toimintaansa. Tuotekehityksen ja lukuisten innovaatioiden kautta yritys on kasvanut yhdeksi maailman tunnetuimmista ja arvostetuimmista organisaatioista ja brändeistä. Vuonna 2008 yrityksen maailmanlaajuinen liikevaihto oli noin 30 miljardia dollaria. Noin 65 % kokonaisymyynnistä tuli Yhdysvaltojen ulkopuolelta. Yhtiön palveluksessa on yli 79 000 työntekijää yli 60 maasta. 3M:n tuotteita myydään noin 200 maassa. (3M 2009a.)

1.3 Toimiala

Toimiala, jolle tuoteryhmän lanseeraus tehdään, on Suomessa toimivat teollisuuden valmistajayritykset. Toimiala voidaan jakaa pienempiin segmentteihin, joita ovat muun muassa rakennusteollisuus, ajoneuvoteollisuus, erikoisajoneuvoteollisuus, veneteollisuus, rautatieteollisuus sekä yleinen kokoonpanoteollisuus. (Kivi ym. 2009; 3M 2009b.)

Toimiala, jossa tuoteryhmä kilpailee, on polyuretaani- ja hybriditiivisteiden sekä -liimojen valmistus ja myynti. Tällä toimialalla asiakkaat eli loppukäyttäjät yritykset ovat hyvin pitkälti teollisuuden valmistajayrityksiä, joten nämä kaksi alaa liittyvät hyvin läheisesti toisiinsa. Tuoteryhmän tuotteita myydään myös kuluttajasektorille, mutta tämän segmentin myynti on erittäin pientä verrattuna teollisuustoimialaan. (Kivi ym. 2009; 3M 2009b.)

1.4 Uusi tuoteryhmä

Lanseerattava uusi tuoteryhmä kantaa alustavasti nimeä polyuretaani- sekä hybriditiivisteet ja -liimat. Tuoteryhmään kuuluu erilaisilla ominaisuuksilla varustettuja tiivistys- ja liimaustuotteita, joita käytetään paljon teollisuustoimialalla. Tällaisia tuotteita käytetään muun muassa erilaisten saumojen ja kulmien tiivistämiseen ja liitoksiin, liimaamiseen, suojaukseen ja niin edelleen. Tiivistys- ja liimaustuotteilla voidaan usein korvata mekaaniset menetelmät, kuten esimerkiksi ruuvit, pultit ja hitsaukset, jolloin säästetään työvoimaa, kustannuksia ja lopputuotteen painoa. Tämä onkin yksi suurimmista syistä siihen, että tiivistys- ja liimausmassoja käytetään teollisuudessa erittäin laajalti ja kasvavassa määrin. (Kivi ym. 2009; IAL Consultants 2007; 3M 2009b.)

2 Tutkimusmenetelmät

Markkinointitutkimuksella tarkoitetaan systemaattista markkinointiin liittyvän tiedon hankintaa, muokkaamista ja analysointia, mitä voidaan kutsua myös yrityksen toimintaympäristön analyysiksi. Organisaation toimintaympäristö jakautuu edelleen yritystasoon, markkinatasoon ja yhteiskunnalliseen tasoon. Yritystaso sisältää yrityksen perustoimintoihin liittyvät sidosryhmät, joita ovat esimerkiksi henkilökunta, tavarantoimittajat, omistajat sekä rahoittajat. Markkinataso muodostuu asiakkaista, kilpailijoista, markkina-alueesta, toimialasta, ostokäyttäytymisestä, innovaatioista ja suhdanteista. Yhteiskunnallinen taso pitää sisällään muun muassa poliittiset toimet, lainsäädännön, verkostoitumisen, tapakulttuurin sekä kansainvälisyyden. (Raatikainen 2005, 10.)

Markkinointitutkimuksen avulla yritys pystyy selvittämään markkinoinnin mahdollisuuksia, paikantamaan toimintansa ongelmakohtia sekä löytämään tietoa markkinointiratkaisujensa pohjaksi. Lanseeraukseen liittyviä ongelmia voivat olla esimerkiksi oikeanlaisen tuotteen kehittäminen, asiakasryhmien määrittäminen sekä tehokkaimpien markkinointikanavien löytäminen. Markkinointitutkimus helpottaa löytämään oikeat kehityssuunnat sekä toimimaan tavoitteellisesti ja tuloksellisesti. Lisäksi tutkimuksen avulla voidaan saada tietoa muun muassa kilpailukeinoista ja yrityksen sisäisestä ilmapiiristä. (Raatikainen 2005, 11.)

Markkinointitutkimuksen menetelmät voidaan jakaa kirjoituspöytä tutkimuksiin sekä kenttä tutkimuksiin. Kirjoituspöytä tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa analysoidaan jo olemassa olevia valmiita aineistoja. Kenttätutkimuksessa valmista tietoa ei löydy, vaan se pitää itse hankkia. Kenttätutkimus jakautuu edelleen kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin ja kvantitatiivisiin eli tilastollisiin tutkimuksiin. Laadullinen tutkimus etsii vastauksia kysymyksiin, kuten miksi, miten ja millainen. Tutkittava joukko on yleensä pieni ja tutkimukset toteutetaan erilaisten haastatteluiden muodossa. Tilastollinen tutkimus mittaa määriä, joten ky-

symykset ovat yleensä muotoa: Kuinka paljon? Kuinka usein? Milloin? yms. Vastaukset saadaan esimerkeiksi kappaleina, euroina, kiloina tai prosentteina. Tieto kerätään usein kyselylomakkeella ja tutkittava joukko on suuri. (Raatikainen 2005, 14 - 15.)

2.1 Tutkimusongelma

Tämän lanseeraussuunnitelman tutkimusongelmana on löytää tarvittavat tiedot yrityksestä itsestään, markkinoista, asiakkaista, kilpailijoista sekä toimintaympäristöstä onnistuneen lanseeraussuunnitelman laatimista varten. Ongelma pyritään ratkaisemaan kirjoituspöytä tutkimuksen sekä laadullisen kenttätutkimuksen avulla.

2.2 Tutkimussuunnitelma

Käytämme tässä työssä sekä kirjoituspöytä tutkimusta että kenttätutkimusta. Pystymme siis analysoimaan muutamaa valmista aineistoa, kuten IAL Consultantsin tekemää Euroopan tiiviste- ja liimamassatoimialan markkinatutkimusta vuodelta 2007. Tämän lisäksi teemme kenttätutkimuksena laadullisen tutkimuksen, jossa keskitymme haastattelemaan Suomen 3M Oy:n teollisuusosaston markkinoinnin asiantuntijahenkilöitä sekä muutamia isoja kohdeasiakkaita ja potentiaalisia asiakkaita. Käytämme siis harkinnanvaraista otantaa, jolloin pyrimme haastattelemaan henkilöitä, joiden vastauksista oletamme olevan eniten hyötyä tutkimukselle. Tutkimussuunnitukseksi voidaan pitää tapaustutkimusta, joka on yleinen suuntaus ammattikorkeakoulujen opinnäytetöille. Kun opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona niin sanotulle ”case-yritykselle” heidän ehdottamastaan aiheesta, puhutaan usein tapaustutkimuksesta tutkimussuunnitukseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teoreettinen viitekehys koostuu käytettävän tutkimusmenetelmän eli laadullisen tutkimuksen sekä opinnäytetyön aiheen eli lanseeraussuunnitelman ja yleisesti lanseerausmarkkinoinnin teoriasta. Keskeisiä käsitteitä ovat laadullinen tutkimus, lanseeraussuunnitelma, lanseerausmarkkinointi, segmentointi sekä lähtökohta-analyysit, kuten yritysanalyysi, markkina-analyysi, kilpailija-analyysi, asiakasanalyysi sekä toimintaympäristöanalyysi.

Laadullisen tutkimuksen tuloksia verrataan toisiinsa, kirjoituspöytä tutkimuksen tuloksiin sekä kirjallisuuteen ja muihin lähteisiin. Näin saamme muodostettua johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia tutkimusten pohjalta. Johtopäätösten ja kehitysehdotusten perusteella pystymme laatimaan tarvittavat lähtökohta-analyysit, joiden pohjalta muodostetaan lopullinen lanseeraussuunnitelma.

2.3 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on yleiskäsite monille erilaisille tutkimusmenetelmille ja lähestymistavoille. Se sisältää lukuisia erilaisia traditioita, lähestymistapoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä, joten sitä ei voida pitää minkään tietyn tieteenalan tutkimusotteena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta tietystä ilmiöstä. Tutkimuskohteena laadullisessa tutkimuksessa on inhimillinen toiminta. (Vehkaperä 2003; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullisella tutkimuksella on omat vahvuutensa ja heikkoutensa verrattuna tilastolliseen tutkimukseen. Tutkimuksen vahvuuksia ovat sen syvyys ja yksityiskohtaisuus, avoimuus ja ennalta-arvaamattomuus, tutkittavien näkökulman ja todellisuuden avaaminen sekä ennakkoletusten ja hypoteesien välttäminen. Heikkouksiksi voidaan mainita esimerkiksi tutkittavien tapausten vähyys, yleistämisen ongelmat, aineiston keräämisen ja vertailujen tekemisen vaikeus sekä tutkijan mahdolliset vaikutukset tutkimukseen. (Vehkaperä 2003.)

Laadulliseen tutkimukseen liittyy useita tutkimussuuntauksia, jotka ovat erilaisia lähestymistapoja, menetelmiä, otteita, strategioita, näkökulmia ja viitekehyksiä tutkimuksen tekemiseen. Tutkimussuuntauksia ovat esimerkiksi grounded theory, etnografia, toimintatutkimus, tapaustutkimus ja sosiaalinen konstruktionismi. Eri tutkimussuuntauksia käytetään erilaisissa tilanteissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

2.3.1 Tiedonkeruu

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruutapa on lähes poikkeuksetta haastattelu. Yleisimpiä haastattelutapoja ovat avoin haastattelu, syvähaastattelu, teemahaastattelu tai ryhmäkeskustelu. Henkilökohtaisen haastattelun etuja ovat joustavuus sekä luotettavuus. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että haastattelija voi tarvittaessa tarkentaa kysymystä esimerkiksi lisäkysymysten avulla. Haastattelussa tutkija ja haastateltava keskustelelevat haastattelumuodosta riippuen enemmän tai vähemmän strukturoidusti tai laveasti tutkimusaiheeseen liittyvistä asioista. Tutkimushaastattelu eroaa esimerkiksi toimittajan tekemästä sanomalehtihaastattelusta siinä, että tutkimushaastattelulla on selkeä päämäärä: tutkimustehtävän suorittaminen. Haastattelua käytetään aineiston saamiseksi, jota taas käytetään tutkimusongelman selvittämiseen. (Raatikainen 2005, 32 - 34; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Avoimessa haastattelussa tutkija ja haastateltava ovat avoimessa vuorovaikutuksessa. Tutkija pyrkii luomaan tilanteesta mahdollisimman vapaan ja avoimen. Haastattelu muodostaa tavalista keskustelua, sillä keskustelun etenemistä ei ole lyöty lukkoon. Tutkija on avoimessakin

haastattelussa orientoitunut tutkimuksensa aihepiiriin, mutta tarkkojen kysymysten sijaan haastattelussa edetään mahdollisimman keskustelumukaisesti ja luonnollisesti, jolloin annetaan tilaa haastateltavan omille ajatuksille, kokemuksille, muistoille, mielipiteille ja perusteluille. Tutkija voi pyytää myös tarkennuksia ja syvennyksiä vastauksiin, ja näin ohjata keskustelua haluamaansa suuntaan. Avoin haastattelu vaatii yleensä eniten aikaa, sillä haastattelun kulkua on vaikea kontrolloida. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Syvähaastattelu toteutetaan joko yhdellä kerralla tai useammassa osassa. Toteutuspaikkana on avoin ympäristö. Syvähaastattelu voi olla ohjattu haastattelu, jolloin tutkija esittää lisäksymyksiä ja pyytää tarkennuksia. Yleensä syvähaastattelun haastateltavat henkilöt käyvät tutkijan luona yksi kerrallaan. Tutkija on tehnyt haastattelua varten haastattelurungon, joka perustuu tutkittavasta ilmiöstä tunnettuihin tai oletettuihin asioihin ja joihin tutkija haluaa varmennusta tai lisäselvitystä. (Raatikainen 2005, 34.)

Teemahaastattelu eroaa syvähaastattelusta siten, että tutkijalla on ennalta laaditut kysymykset, jotka liittyvät haastattelun teemaan. Haastateltavia on yleensä useita, ja yhden haastattelun kesto voi olla useita tunteja. Tällä menetelmällä saadaan selville haastateltavien spontaanit mielipiteet, mielikuvat ja kokemukset. Teeman tulee olla riittävän väljä, jotta tutkittavan omat kokemukset tulevat esiin. Teemojen haastattelujärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa aina puhuta kaikista teemoista samassa laajuudessa. Tutkijalla on yleensä mukana vain lyhyet muistiinpanot, jotta hän pystyisi keskittymään itse haastatteluun. (Raatikainen 2005, 34; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Ryhmäkeskustelulla tarkoitetaan haastattelumuotoa, jossa on mukana useita henkilöitä, jolloin tutkimustilanteessa voidaan hyödyntää ryhmän vuorovaikutusta. Tämänkin haastattelun taustalla on etukäteen laadittu haastattelurunko, ja keskustelua voidaan aktivoida esimerkiksi väittämien tai kuvien avulla. Keskustelussa tutkittavat vaihtavat avoimesti mielipiteitään ja kertovat kokemuksiaan sekä tunteitaan. (Raatikainen 2005, 34.)

Tässä opinnäytetyössä ei ole käytetty selkeästi yhtä haastattelumuotoa, vaan niitä on ikään kuin käytetty limittäin. Voitaisiinkin määritellä, että olemme käyttäneet tiedonkeruumenetelmänä avoimen haastattelun, syvähaastattelun, teemahaastattelun sekä ryhmäkeskustelun risteytystä. Lisäksi olemme keränneet tietoa valmiiden aineistojen kautta, joita ovat esimerkiksi toimialaa koskevat tutkimukset ja selvitykset. Haastatteluita varten laadittiin valmiit kysymyspohjat, jotka ohjasivat haastatteluiden etenemistä (Liitteet 1 ja 2).

2.3.2 Tutkimussuuntaus

Opinnäytetyömme tutkimussuuntauksena voidaan pitää tapaustutkimusta, jolle on tyypillistä valita tutkimuskohteeksi yksittäinen tapaus, tilanne, tapahtuma tai joukko tapauksia. Tarkastelussa kiinnostuksen kohteina ovat yleensä tapauksen, esimerkiksi yrityksen, prosessit. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden tarkka, systemaattinen ja totuudenmukainen kuvailu. Tapaustutkimuksellisuus on tyypillistä ammattikorkeakouluopiskelijoiden opinnäytetöissä, sillä opinnäytteen aihe saadaan usein työelämästä tai esimerkiksi työharjoittelupaikasta, jolloin ne liittyvät yksittäiseen yritykseen tai organisaatioon, eli tapaukseen. Tapausta tutkimalla pyritään ilmiön ymmärryksen lisäämiseen pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

3 Lanseerausmarkkinointi

Onnistunut tuotelanseeraus on seurausta onnistuneesta tuotekehityksestä sekä lanseerausmarkkinoinnista. Lanseerausstrategian ja -suunnitelman luomisprosessi ei ole yrityksissä vähäpätöinen asia. On tutkittu, että tuotekehitysprosessin kaikista vaiheista juuri lanseerausvaihe varaa usein eniten yrityksen ajallisia, rahallisia sekä liikkeenjohdollisia resursseja. Lanseerausstrategia kuvaa niitä markkinoinnillisia ratkaisuja ja päätöksiä, jotka ovat tarpeellisia tuotteen asemointiin kohdemarkkinoille sekä myymistä varten. Nämä päätökset voidaan jakaa seuraavien termien alle: markkinoille tulo, lanseerausstrategia, tuotelanseeraus, kaupallistaminen sekä esittely. (Hultink & Hart 1998, 107.)

Markkinointikirjallisuudessa ei ole olemassa mitään yhtenäistä linjausta siitä, mitä päätöksiä ja ratkaisuja uuden tuotteen lanseerausstrategian tulisi sisältää. Joidenkin asiantuntijoiden mukaan lanseeraussuunnitelman tulee sisältää päätökset hinnasta, ajoituksesta ja jakeluratkaisuista, kun taas toisten mielestä pitäisi lisäksi huomioida markkinointi- ja T&K -kustannukset sekä tuotteen tuomat suhteelliset edut. Yleisesti tutkijat kuitenkin sisällyttävät lanseerausstrategiaan sekä kehitysprosessia ohjaavia ratkaisuja, kuten todennäköiset kohdemarkkinat, että yksityiskohtaisempia seikkoja, kuten hinnoittelu. (Hultink & Hart 1998, 107.)

Teollisuustoimialan ja kuluttajakaupan lanseerausmarkkinoinnissa voidaan nähdä eroja. Kuluttajapuolen uudet tuotteet ovat usein vähemmän innovatiivisia, niiden markkinoille saamisen vaatima aika on lyhyempi ja ne ovat usein muunnoksia aikaisemmista tuotteista. Teollisuustuotteet sen sijaan ovat innovatiivisempia, niiden markkinoille saamisen vaatima aika on pidempi ja ne ovat kuluttajatuotteita useammin täysin uusia tuotteita. Tämän takia kuluttajatuotteet esitellään yleensä markkinoille tuotteen elinkaaren kypsässä vaiheessa, kun taas teollisuustuotteiden esittely tapahtuu usein jo tuotteen alkuvaiheessa. (Hultink, Hart, Robben & Griffin 2000, 8.)

Myös segmentoinnissa on eroja. Kuluttajatuotteet kohdennetaan usein monille eri markkinasegmenteille, mutta teollisuustuotteet ovat useammin kohdennettu yhdelle tarkasti määritellylle asiakasryhmälle. Kuluttajapuolen markkinointimix eroaa teollisuuspuolesta siinä, että kuluttajatuotteille luodaan enemmän uusia brandeja, hinnoittelu on samantasoista kuin kilpailijoilla ja markkinointi on massamarkkinointia. Teollisuustoimialalla käytetään uusien brandien sijaan useammin yhtä brandia, esimerkiksi yrityksen nimeä. Teollisuuspuolella uuden tuotteen hinnoittelu on kuluttajapuolta useammin eri tasolla, kuin kilpailijoilla. Massamarkkinoinnin sijaan teollisuustoimialalla käytetään enemmän asiakaskohtaisia markkinointikeinoja, kuten henkilökohtaista myyntityötä, suoramarkkinointia sekä PR-toimintaa. (Hultink, Hart, Robben & Griffin 2000, 8.)

3.1 Lanseeraus

Lanseerauksella tarkoitetaan pelkistetysti tuotteen tai tuoteryhmän tuomista markkinoille. Yksityiskohtaisemmin lanseerauksella tarkoitetaan yritykselle sekä markkinoille uuden tai uudistetun tuotteen markkinoille viemistä siten, että sillä tavoitellaan kaupallista menestystä. Lanseerauksesta puhutaan usein myös kaupallistamisena, sillä lanseerauksella tuotteelle pyritään turvaamaan kaupallinen menestys. Uutta tuotetta lanseerattaessa ei enää riitä, että tarkastellaan pelkästään myynnin määrää. Erityisen tärkeää on olla selvillä siitä ketkä ovat tuotteen ostajia, mistä suuria määriä hankitaan ja houkutteleeko tuote uusia tai nykyisiä asiakkaita tuoteryhmän ostajiksi. Tämä merkitsee sitä, että lanseeraukseen liittyy erilaisten analyysien, kuten markkina-analyysin ja kilpailija-analyysin, tekeminen. Markkinoinnissa tarvitaan jatkuvasti uutta tietoa organisaatiosta ja sen toimintaympäristöistä. Lanseerattaessa uutta tuoteryhmää on tunnettava muun muassa yrityksen omat toiminnot, kohdeasiakkaitten mielipiteet, kilpailijat, lainsäädäntö sekä tulevaisuuden trendit. (Rope 1999, 16; Raatikainen 2005, 8.)

Lanseerauksen kannalta tuote voi olla joko täysin uusi, uudistettu ja paranneltu versio vanhasta tuotteesta tai pelkästään näennäisesti uudistettu tuote. Tuote voi myös pelkästään laajentaa tuotevalikoimaa tai uusi tuote voi hyödyntää tuttua ominaisuutta, esimerkiksi tutusta suklaapatukasta kehitetty jäätelö. Oleellisinta lanseerauksessa on se, että yritys itse pitää tuotetta uutena. Tällöin kyseessä on aina lanseeraus. Lanseerauksesta voidaan puhua myös vaikka tuote olisi yritykselle vanha, mikäli tuote viedään uusille markkinoille joilla yritys ei ole ennen toiminut. Tämä tuo toisen ulottuvuuden lanseeraus-käsitteeseen. Vain pieni osa suomalaisten yritysten lanseeraamista tuotteista on täysin uusia. Suurin osa tuotteista on olemassa olevien tuotteiden uudistettuja ja paranneltuja versioita. (Rope 1999, 18.)

Lanseerauksesta on tullut jatkuva toimintamuoto tämän päivän liiketoiminnassa. Yritysten onkin suositeltavaa ottaa lanseerausmarkkinointi osaksi jatkuvaan markkinointityötään. Lanseerauksessa onnistuminen on kuitenkin erityisen vaikeaa. Hyvä tuote ja onnistunut viestintä eivät pelkästään takaa menestystä. Vaikeinta on varmistua siitä, että lanseerausprosessin jokainen osa toimii ja on samanaikaisesti tekemisissä toisten elementtien kanssa. Pienikin suunnitteluvaiheessa huomioimaton tekijä tai virheratkaisu saattaa vesittää koko lanseerauksen onnistumisen. Lanseerausmarkkinoinnin onnistuminen edellyttää seuraavia asioita:

- Systemaattinen lanseerauksen toteutus- mahdollistaa lanseerauskeinojen positiivisen synergiaefektin
- Markkinoiden ja markkinatilanteen hyvää tuntemista: tuotetta ei pystytä kohdistamaan oikein, mikäli markkinoita ei tunneta.
- Kaukonäköistä suhtautumista ja otetta, koska lanseeraus suunnitellaan tuleville markkinoille.
- Asiakaskeskeistä toimintamallia (pelkkä tuotokeskeisyys ei toimi nykyaikana)
- Samanaikaista ripeyttä ja huolellisuutta: nopeus on tärkeä valttikortti, koska lanseerauksessa myöhästyminen voi pilata tuotteen menestysmahdollisuudet.
- Markkinointikokonaisuuden ja kilpailukeinojen kokonaisvaltainen hallitseminen: lanseerauksen ratkaisut tehdään yrityksen kaikista markkinointiparametreista sekä strategisella että operatiivisella tasolla.
- Rohkea panostaminen lanseerausvaiheeseen: hyvä tuote ei myy itseään, ellei kukaan tiedä että se on hyvä. Onnistumisedellytyksiä ei täytetä ilman merkittävää panostusta lanseeraukseen.

(Rope 1999, 14.)

Tänä päivänä on entistä tärkeämpää panostaa jatkuvaa systemaattiseen ja huolelliseen lanseerausmarkkinointiin, sillä minimaalisellakin virheellä voidaan tuhota suuret ja onnistuneet tuotekehitysinvestoinnit. Tähän monilla yrityksillä ei ole varaa. (Rope 1999, 15.)

3.1.1 Teollisuustuotteiden lanseeraus

Uusien teollisuustuotteiden lanseerauksessa menestyksen avaintekijöitä ovat olleet tuotteen ainutlaatuisuus, tuotteen ylivoimaisuus, markkinatuntemus, markkinoinnin asiantuntemus, asiakaskeskeisyys, tehokas suunnitteluprosessi sekä tuotannon synergia ja asiantuntemus. Esteitä lanseerattavan teollisuustuotteen menestykselle voivat olla liian korkea hinnoittelu, huono asiakkaiden tarpeiden ymmärrys, kilpailija-analyysien vähyys, suunnittelun vähyys, dynaamiset markkinat (paljon uusia lanseerauksia) sekä sijoittuminen markkinoille, joissa asiakkaiden tarpeet on jo tyydytetty hyvin ja kilpailu on kovaa. (Cooper 1979, 93 - 102; Soni & Cohen 2004, 263.)

Uusien teollisuustuotteiden menestymiselle ei voida kuitenkaan määritellä yksiselitteisiä tekijöitä, jotka määräävät tuotteen onnistumisen tai epäonnistumisen. Edellä mainitut tekijät ovat kuitenkin tutkitusti vaikuttaneet lanseerauksen lopputuloksiin. Kun tiedetään millä tekijöillä on kriittisiä vaikutuksia menestykseen, on helpompi ehdottaa tarvittavia kehitystoimenpiteitä; mitkä toimet tarvitsevat enemmän huomiota, minkälainen informaatio on kriittistä ja niin edelleen. (Cooper 1979, 93 - 102.)

Tuotteen tuomat edut asiakkaille ovat monissa tutkimuksissa olleet niitä seikkoja, jotka määrittävät lanseerauksen onnistumisen tai epäonnistumisen. Yleisesti voidaan määritellä, että etuja tuottava tuote tarjoaa ainutlaatuisia hyötyjä asiakkaalle, on innovatiivinen, näyttää ensiluokkaiselta asiakkaan silmissä sekä ratkaisee asiakkaan ongelmia. Lanseerausstrategiat ovat usein erilaisia riippuen tuotteen tuomien etujen tasosta. Esimerkiksi lanseerattaessa uutta tuotetta, joka tuo isoja etuja asiakkaille, pyritään sen avulla saavuttamaan kasvua, kun taas lanseerattaessa pienen edun tuotetta pyritään usein säilyttämään nykyinen markkina-asema. (Hultink & Hart 1998, 108 - 109.)

Vaikka teollisuudessa tuotteen tuomat edut ovat usein ne, jotka tekevät asiakkaan ostopäätöksen, ei yritys voi nykyään olla täysin tuotekeskeinen. On erittäin tärkeää, että yritys ymmärtää asiakkaan tarpeet ja pyrkii asiakaskeskisyyteen. Tällä tavoin voidaan kehittää tuotteita asiakkaiden todellisiin tarpeisiin, jolloin tuotteen tuomat edut ovat erittäin suuria. Asiakkaat eivät usein osaa tuoda esiin todellisia tarpeitaan, kun heiltä kysytään minkälaisia tuotteita he haluavat. Siksi on tärkeää pyrkiä todelliseen asiakkaiden tarpeiden ja työtapojen sekä prosessien ymmärtämiseen. Asiakaskeskisyyteen pyrkivän yrityksen tulisi selvittää lanseerauksen yhteydessä muun muassa seuraavia asioita:

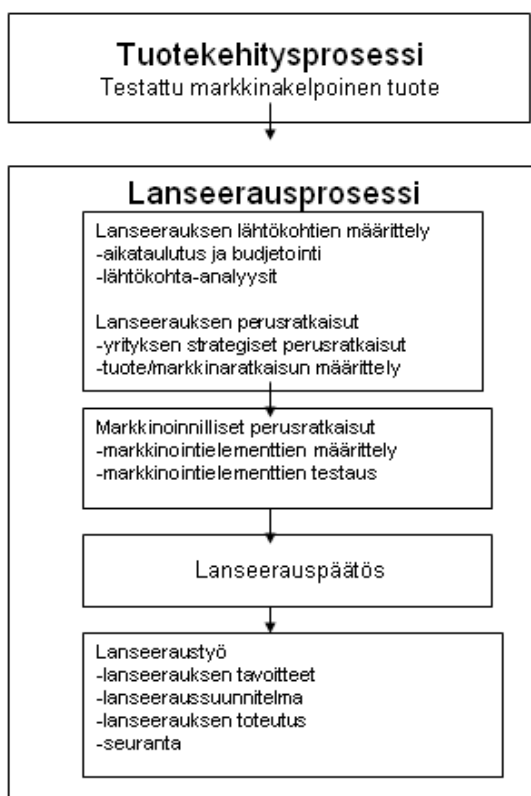
- Keitä ovat kohdeasiakkaat?
- Minkälaisia haasteita asiakkaat kohtaavat tällä hetkellä?
- Kuinka kyseiset ongelmat pyritään tällä hetkellä ratkaisemaan?
- Ovatko nämä ratkaisukeinot toimineet?
- Minkälaisia muutoksia asiakkaiden liiketoimintaprosessit ovat kokeneet?
- Minkälaisia ovat asiakkaiden ostoprosessit ja ostomotiivit?
- Minkälaisia rajoituksia asiakkailla on esimerkiksi teknologiassa tai taloudessa?
- Mitä kanavia pitkin asiakkaat tällä hetkellä hankkivat lanseerattavan tuotteen kaltaisia tuotteita?

Tämän kaltaista asiakastietoa voidaan hankkia suoraan tai epäsuoraan. Hankittaessa tietoa suoraan asiakasyritys antaa myyjän arvioida prosessejaan ja tarpeitaan, minkä jälkeen myyjä pyrkii täyttämään ne. Epäsuoria tapoja hankkia asiakastietoa ovat esimerkiksi reklamaatiot ja

asiakaspalveluun tulevat puhelut ja tiedustelut. Asiakkaat usein myös kertovat tuotteiden toimivuudesta kohdatessaan myyntiedustajia. Olisikin erityisen tärkeää, että myös epäsuora asiakastieto saataisiin aina talteen ja kaikkien asiakastietoa tarvitsevien tahojen käyttöön. Tämä edellyttää usein integroitua tietokonejärjestelmää, johon kirjataan kaikki asiakastieto, jota saadaan suoraan tai epäsuoraan asiakkailta. (Soni & Cohen 2004, 264.)

3.1.2 Lanseerauksen päävaiheet

Onnistunut tuotekehitys antaa valmiudet lanseeraukselle. Lanseerausprosessi mahdollistaa ja ratkaisee lopullisesti tuotteen pääsyn markkinoille sekä luo pohjan kaupalliselle menestymiselle. Onnistunut lanseerauksen suunnittelu ja toteutus edellyttävät systemaattista ja selkeää eri lanseeraukseen liittyvien tekijöiden vaiheistusta ja prosessointia. Prosessin päävaiheet voidaan kuvata seuraavasti:



Kuvio 1: Lanseerauksen päävaiheet
(Rope 1999, 31.)

Lanseerausprosessin ensimmäinen porras ja perusedellytys on kuviossakin esitetty tuote, joka on suoritettujen testien ja arviointien perusteella todettu markkinakelpoiseksi. Lanseerausprosessi alkaa varsinaisesti kuitenkin lähtökohtien määrittelyllä. Tämä käsittää aikataulutuksen, alustavan budjetoinnin ja lähtökohta-analyysit. Prosessin seuraavassa vaiheessa määritetään analyysien pohjalta lanseerauksen perusratkaisut, joihin kuuluvat uuden tuotteen sijoittaminen yrityksen tuoteportfolioon sekä sen vaikutukset yrityksen kilpailustrategiaan ja pää-

määriin. Myös segmentointi eli asiakaskohderyhmien määrittely kuuluu perusratkaisuihin. Lanseerausriskit tulee myös kartoittaa kyseisessä vaiheessa. (Rope 1999, 31.)

Markkinoinnilliset perusratkaisut koostuvat valitun segmentin tavoittamiseen soveltuvien kilpailukeinojen yhdistelmän rakentamisesta ja testaamisesta. Tässä vaiheessa varmistetaan, että uusi tuote/tuoteryhmä on markkinoinnillisesti kilpailukykyinen tavoitteeksi asetetuissa asiakassegmenteissä. (Rope 1999, 32.)

Lanseerauspäätös vaiheessa on tehtävä lopullinen päätös lanseerauksen suorittamisesta tai prosessin kokonaisvaltaisesta lopettamisesta, mikäli tuote havaitaan markkinoinnillisesti elinkelvottomaksi. Vasta kun yrityksessä päätetään myönteisestä lanseerauspäätöksestä, aloitetaan konkreettisten markkinointitoimenpiteiden suunnittelu tuotteen osalta. Toimenpiteiden suunnittelun keskeisiä kohtia ovat lanseeraukselle asetettavat tavoitteet, joiden perusteella yrityksessä tulee laatia huolellinen ja yksityiskohtainen lanseeraussuunnitelma. (Rope 1999, 32.)

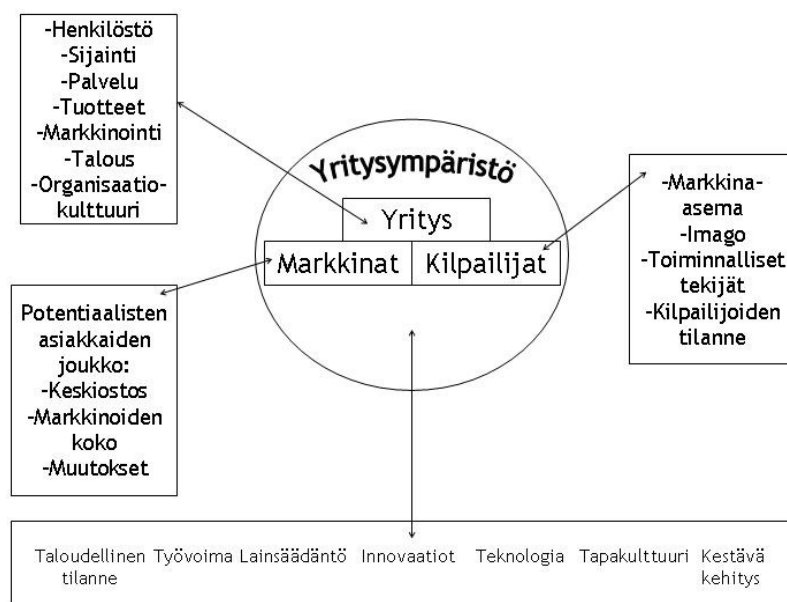
Toteutusvaiheen tarkoitus on saattaa uusi tuote markkinoille laadittujen aikataulujen ja suunniteltujen toimenpiteiden mukaisesti. Seurantavaiheessa rekisteröidään ja analysoidaan eri toimenpiteiden vaikutuksia ja oikea-aikaisuutta. Seurannan on mahdollistettava toteutusvaiheessa ilmenevien mahdollisten ongelmien ja virheiden välitön korjaaminen, jotta tarvittavat oikaisu toimenpiteet voidaan suorittaa ajoissa. Lanseerausprosessi siis etenee pelkistetyksi lanseerauksen lähtökohtien määrittelystä aikataulutukseen ja budjetointiin, lanseeraussuunnitelmaan, toteutukseen ja seurantaan. (Rope 1999, 32.)

3.2 Lähtökohta-analyysit

Lähtökohta-analyysien avulla tarkastellaan yrityksen nykytilaa ja yrityksen menestykseen tulevaisuudessa vaikuttavia tekijöitä markkinoinnillisesta näkökulmasta. Analyysien tekoa varten tarvitaan tietoa sekä yrityksen sisä- että ulkopuolelta. Lanseeraus jää enemmän tai vähemmän arvailun ja näppituntuman varaan ilman riittävää kokonaisvaltaista lähtökohtainformaatiota. Lähtökohta-analyysien tärkeimpänä tehtävänä on toimia informaation tuottajana lanseerausprosessin kaikissa vaiheissa. Niiden avulla pyritään päivittämään yrityksen liikeidea vastaamaan nykyajan haasteisiin. (Raatikainen 2005, 61; Rope 1999, 38; Rope & Vahvaselkä 2000, 90.)

Tärkeimpinä lähtökohta-analyyseinä voidaan pitää yritysanalyysiä, markkina-analyysiä, kilpailija-analyysiä sekä toimintaympäristön analyysiä. Analyysit voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin analyysihin. Yritysanalyysi käsittelee yrityksen sisäisiä asioita, jolloin sitä voidaan pitää sisä-

senä analyysinä. Markkina-, kilpailija- ja toimintaympäristön analyysit ovat ulkoisia analyysijä. (Raatikainen 2005, 61.)



Kuvio 2: Lähtökohta-analyysin lajit ja sisältö

Oleellinen asia kuviossa on se, että yritys-, markkina- ja kilpailija-analyysit sijoittuvat ympäristöanalyysikehikon sisäpuolelle, koska ne kaikki ovat alttiita ympäristötekijöiden vaikutuksille. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin lähtökohta-analyysijä. (Raatikainen 2005, 60; Rope & Vahvaselkä 2000, 90.)

3.2.1 Yritysanalyysi

Uuden tuotteen lisääminen yrityksen toimintaan vaikuttaa aina yrityksen lyhyen sekä pitkän tähtäimen toimintapolitiikkaan. Yrityksen sisäisellä analyysillä selvitetään yrityksen toimintakuntoa ja -edellytyksiä ja lanseerausta varten. Yritysanalyysissä tarkastelun alaisia seikkoja ovat muun muassa seuraavat:

- Taloudelliset, tuotannolliset ja henkiset resurssit ja niiden laatu
- Nykyisten tuotteiden markkina-asema valitulla markkinalohkolla
- Markkinointi: Myynnin ja mainonnan systematiikka, tuotteet ja palvelut, osaamisaste, resurssointi, tuloksellisuus

- Yrityksen ja sen tuotteiden imago ja maine
- Johtaminen: organisaation johtamistyyli ja sen toimintatavat
- Rahoitus: rahoituksen riittävyys ja maksuvalmius
- Sijainti: suhteessa asiakkaisiin, kumppaneihin, työvoimaan ja henkilöstöön sekä raaka-aineisiin

(Raatikainen 2005, 67; Rope 1999, 46; Rope & Vahvaselkä 2000, 91.)

Perusajatus yritysanalyysin laatimisen takana on liikeidean läpikäyminen yksityiskohtaisesti nykytilanteessa. Analyysin selkeyttämiseksi yrityksen tulisi analysoida omat resurssinsa ja niiden kehittämistarpeet. Tällöin löydetään vaivattomimmin ne osa-alueet yrityksen liiketoiminnasta, joihin kehittämistoimenpiteet tulee kohdistaa lanseerauksen menestyksen turvaamiseksi. Tuotannollisesti keskeisintä on tarkistaa tuotantokapasiteetin lisäystarpeet uutta tuotetta varten. Myös tuotantotiloihin ja -teknologiaan kohdistuvat parannukset ja kehitystarpeet tulee analysoida, koska ne saattavat vaatia mittavia investointeja. (Raatikainen 2005, 68; Rope 1999, 46.)

Markkinoinnin osalta tulee analysoida ainakin yrityksen nykyinen markkinointipolitiikka. Tärkeä tarkastelun kohde on myös se, miten yrityksen nykyhetken markkinatietämys ja osaamistaso soveltuvat lanseerattavalle tuotteelle ja sen asiakasryhmiin. Kokonaisvaltaisen markkinointiajattelun mukaisesti markkinoinnin keskeinen tavoite on edesauttaa yritystä saavuttamaan lanseerauksen tavoitteet markkinointia hyväksi käyttäen. Lanseerauksen kannalta keskeisimpiä yritysanalyysin kohteita ovat rahoitus ja maksuvalmiustilanne. Nämä asettavat yritykselle selkeät rajat, jotka sääntelevät lanseerausratkaisuja ja niiden toteutusmahdollisuuksia. Tämä on yhä kriittisempi tekijä silloin, kun uusi tuote poikkeaa huomattavasti yrityksen nykyisestä liiketoiminnasta. Lanseerauksen vaatimat taloudelliset ja henkiset resurssit nousevat sitä suuremmiksi mitä enemmän uusi tuote eroaa yrityksen nykyisestä tuotemarkkinarakenteesta. (Rope 1999, 46-47; Rope & Vahvaselkä 2000, 124.)

Yrityksen ja sen nykyisten tuotteiden imago on myös tärkeä analysoitava kohde yritysanalyysiä tehtäessä. Imagoa tulee tarkastella sekä rationaalisten (järkipäisten) että emotionaalisten (tunneperäisten) tekijöiden perusteella. Rationaalisia tekijöitä ovat mm. tekninen taso, ammattitaito, luotettavuus sekä kilpailukyky. Emotionaalisia tekijöitä puolestaan ovat esimerkiksi kansainvälisyys, uudenaikaisuus, traditionaalisuus, trendikkyys ja urheilullisuus. Imagotekijät ja niiden taso verrattuna kilpailijoihin luovat perustan, josta myös uuden tuotteen imago usein polveutuu. Uudelle tuotteelle ei voida rakentaa yrityksen imagon kanssa ristiriidassa olevaa tuotekuvaa varsinkaan silloin, kun tuotetta myydään yrityksen nimellä tai jos yrityksen nimi yhdistetään tuntuvasti sen markkinoimiin tuotteisiin. Imagoristiriidan vallitessa uusi tuote tulee lanseerata yrityksen nykyisistä brändeistä täysin poikkeavalla konseptilla ja nimellä. (Rope 1999, 47-48.)

Lähtökohta-analyysien vaiheessa yrityksen tulisi kyetä tekemään johtopäätöksiä yrityksen nykyisestä tilanteesta sekä muutostekijöiden yhteisvaikutuksesta yrityksen toimintaan. Kaikki vaikuttavat tekijät tulisi niputtaa yhteen pakettiin, jotta ne voidaan huomioida johtopäätöksen teossa. Helppo ja usein myös tehokkain tapa yhdistää tekijät on nelikenttä- eli SWOT-analyysin laatiminen. Yritysanalyysia on hyvä jatkaa SWOT-analyysillä. SWOT-analyysi on lyhenne sanoista strengths, weaknesses, opportunities sekä threats. Kyseisellä analyysillä kartoitetaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet mahdollisuudet sekä uhat. Analyysin pohjana toimii ulkoisilla analyyseillä saatu tietämys. SWOT-analyysi sopii käytettäväksi kaikentyyppisissä yrityksissä ja organisaatioissa. Tarkastelu voi koskea joko koko yritystä tai yksityiskohtaisemmin jotakin yritystoiminnan osaa. (Rope & Alaselkä 2000, 94; Raatikainen 2005, 68.)

SWOT-analyysia rakennettaessa seuraavat periaatteet nousevat tärkeään rooliin:

- SWOT-analyysiin tulee koota kaikki tekijät, joista yrityksen vahvuudet ja heikkoudet muodostuvat sekä ne tekijät, jotka vaikuttavat liiketoiminnan menestymisen edellytyksiin.
- Analyysin konkreettisuus; tarkastelu on saatava mahdollisimman tarkaksi (esim. katteet tuoteryhmittäin, myynti asiakasryhmittäin), eikä pelkästään otsikkotasoisia asioita kuten myynti, kannattavuus tai yrityskuva tule tarkastella. Tällä tavoin suunnitelmien perustaksi saadaan analyysi, joka ilmoittaa konkreettiset kehityskohteet.
- SWOT-analyysissa ne nykytila-analyysin tulokset ja tekijät jotka vaikuttavat tulevaisuudessa liiketoiminnan menestyledellytyksiin, on pidettävä erossa toisistaan.
- Näkymiä selvittäessä ei tulisi kirjata mahdollisuuksiin ja uhkiin pelkkiä muutostekijöitä, vaan myös niiden vaikutuksia liiketoimintaan.

(Rope & Alaselkä 2000, 95)

SWOT-analyysin tarkastelun pohjana on hyvä käyttää myös yrityksen taloushallinnollisia tunnuslukuja esimerkiksi hinnoittelusta, myynnin kehityksestä, alennuspolitiikasta, ostojen määrästä sekä valmistuksen kustannuksista. (Raatikainen 2005, 68.)

Nyt	<p>VAHVUUDET</p> <p>Mitkä ovat vahvat ominaisuudet? Mitä tehdään hyvin?</p> <p>vahvista</p>	<p>HEIKKOUEDET</p> <p>Mitä voisi parantaa? Mitä tehdään huonosti? Mitä tulisi välttää? Korjaa heikkouksia kilpailukykyisyyden varmistamiseksi.</p> <p>kehitä, korvaa, poista</p>
Tulevaisuudessa	<p>UUDET MAHDOLLISUUDET</p> <p>Mitä mahdollisuuksia on odottamassa? Hyödynnä mahdollisuudet resurssien mukaisesti.</p> <p>käytä hyväksi</p>	<p>NOUSEVAT UHAT</p> <p>Mitä esteitä on tiellä? Muuttuvatko laatuvaatimukset? Uhkaako tekniikan kehitys? Varaudu uhkiin epäonnistumisen välttämiseksi.</p> <p>torju, väistä, muuta vahvuudeksi</p>

Taulukko 1: SWOT- analyysin lohkojen tarkastelu suunnittelun perustana (Rope & Alaselkä 2000, 95)

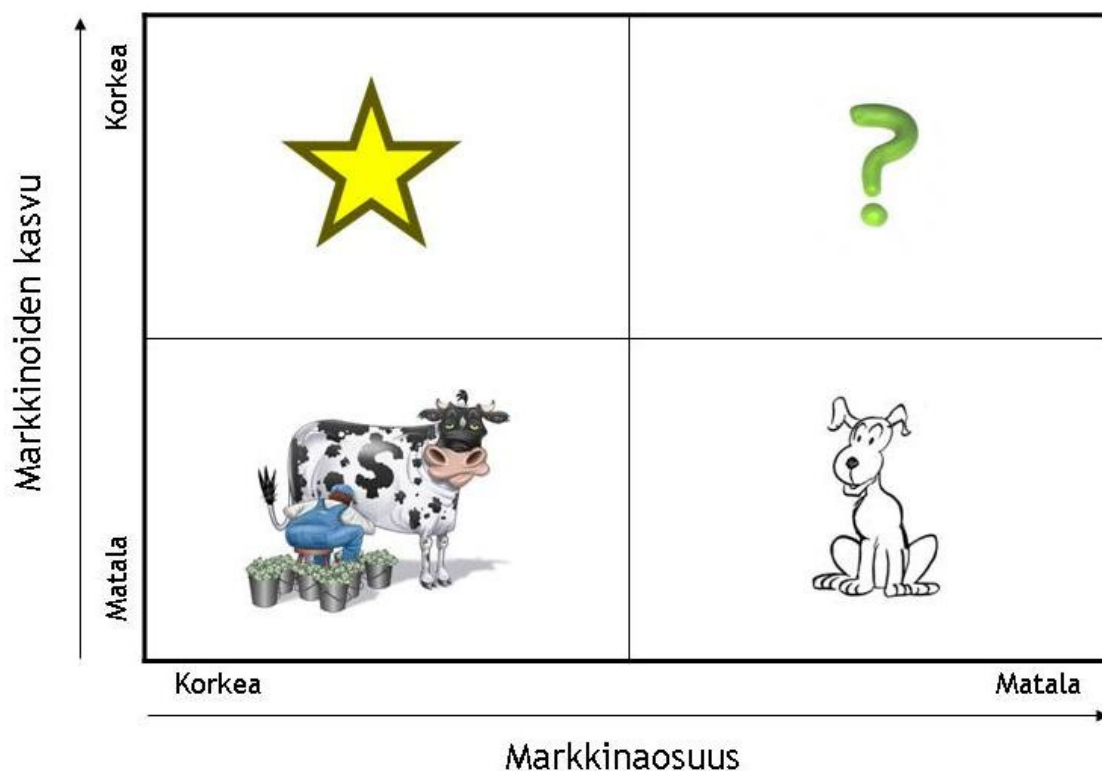
SWOT- analyysin keskeinen hyöty on sen antama mahdollisuus tarkastella kokonaisuutta ja näkymiä yhden peruskehikon avulla. Toinen tärkeä hyöty on se, että kehikko johdattaa suoraan toiminnan kehityslinjauksiin. Edellä esitetystä taulukosta nähdään, mihin ajatuksiin SWOT- analyysin lohkot perustuvat, silloin kun analyysin tuloksia tarkastellaan tehtävien ratkaisujen pohjana. (Rope & Alaselkä 2000, 96)

Niin sanotut portfolioanalyysit ovat hyviä vaihtoehtoja yritysanalyysien tekemiseen. Tunnetuin portfolioanalyysi on Boston Consulting Groupin malli, jossa yrityksen liiketoiminnot jaetaan neljään ryhmään markkinoiden kasvuvauhdin perusteella. Se kuvaa liiketoiminnan houkuttelevuutta ja elinkaaren vaihetta. Markkinaosuus taas kertoo markkinapotentiaalin kannattavuudesta. Tämän analyysin avulla yrityksen pitäisi osata panostaa tuotteisiin, jotka voivat tuottaa parhaiten pääomia mahdollisimman pienillä panostuksilla. Bostonin mallissa tuotteita pyritään analysoimaan sen mukaan miten ne sijoittuvat markkinoille suhteellisen markkina-aseman ja markkinoiden kasvun perusteella. Tämän mallin mukaan tuotteista käytetään niiden luonteen mukaisesti seuraavia nimityksiä.

- Tähti
- Lypsylehmä

- Kysymysmerkki
- Rakkikoira

(Rope & Alaselkä 2000, 108.)



Kuvio 3: BCG - matriisi

Kuviossa on esitetty Boston Consulting Groupin portfolioanalyysityökalu. Tähtituotteet ovat tuotteita nopeasti kasvavilla markkinoilla, ja niiden markkinaosuus kilpailijoihin nähden on suhteellisen korkea. Tähtituotteiden merkitys on suuri, sillä ne ovat yritykselle kannattavia johtuen niiden suuresta markkinaosuudesta. Toisaalta ne myös vaativat usein paljon investointeja ja sitovat lyhyellä aikavälillä paljon pääomaa, jotta kasvu ja markkinaosuus saadaan ylläpidettyä. Kasvun hiivuttua ne muuttuvat lypsylehmiksi, mikäli markkinaosuudet saadaan säilytettyä. (Lappeenranta University of Technology; Rope & Alaselkä 2000, 109.)

Lypsylehmät ovat tuotteita, jotka sijoittuvat hitaasti kasvaville markkinoille, mutta joiden markkinaosuus on suhteellisen suuri. Lypsylehmät ovat kannattavia ja menestyneitä tuotteita, joiden elinkaari on usein kypsyyssvaiheessa. Ne tuovat yritykselle pääomaa, mutta niihin ei tarvitse tehdä suuria investointeja. Tämän takia lypsylehmiä tulee hallita hyvin, jotta voidaan saavuttaa suuria voittoja pienin kustannuksin. Voitoista saadulla tuotolla voidaan esimerkiksi

ylläpitää tähtituotteita ja investoida kysymysmerkkituotteisiin, jotta niistä saataisiin tulevaisuuden tähtiä. (Lappeenranta University of Technology; Rope & Alaselkä 2000, 109.)

Kysymysmerkkituotteet sijoittuvat nopeasti kasvaville markkinoille, mutta niiden markkinaosuudet ovat pieniä. Ne voivat olla esimerkiksi uusia tuotteita markkinoilla ennen omien markkinaosuuksien saavuttamista, vanhoja tuotteita jotka eivät ole kyenneet saavuttamaan vahvaa markkina-asemaa tai entisiä tähtituotteita, joiden markkinaosuudet ovat heikentyneet. Yritykset ovat usein kiinnostuneita kehittämään kysymysmerkkituotteita kasvavien markkinoiden takia, mutta markkinaosuuksien kasvattaminen saattaa vaatia suuria investointeja. Tämän takia ne luovat haasteita yritysjohdolle; mihin kysymysmerkkituotteisiin kannattaa investoida ja miksi. (Lappeenranta University of Technology; Rope & Alaselkä 2000, 109.)

Rakkikoiriksi nimetyt tuotteet sijoittuvat hitaasti kasvaville markkinoille ja joiden markkinaosuudet ovat pieniä. Ne voivat olla esimerkiksi vanhoja tuotteita, jotka eivät ole onnistuneet saavuttamaan riittävän korkeaa markkinaosuutta kasvuvaiheessa, uusia tuotteita, jotka pyrkivät lypsylehmiksi tai entisiä lypsylehmiä, jotka ovat menettäneet markkinaosuuksiaan. Ne saattavat olla sen verran tuottoisia, että ne eivät tee yritykselle tappiota, mutta niihin ei kuitenkaan kannata investoida. Joskus yritykset säilyttävät myös tappiollisia rakkikoiratuotteita valikoimissaan, koska ne vaikuttavat oleellisesti jonkin muun tuotteen tai palvelun kysyntään. (Lappeenranta University of Technology; Rope & Alaselkä 2000, 109.)

BCG - matriisia tarkastellessa voidaan päätyä erilaisiin strategisiin vaihtoehtoihin. Voidaan esimerkiksi päätyä kasvattamaan markkinaosuuksia investointien avulla, pyrkiä säilyttämään nykyinen asema investoimalla juuri tarvittava määrä, ”korjata sato” eli vähentää investointeja niin, että lyhyen aikavälin tuotot maksimoituvat tai lopettaa eli myydä tai lakkauttaa tuotteita, jotta resursseja saadaan kohdennettua muihin tuotteisiin, esimerkiksi kysymysmerkkeihin. (Lappeenranta University of Technology.)

3.2.2 Markkina-analyysi

Markkina-analyysin tarkoituksena on selvittää yrityksen uuden tuotteen tai tuoteryhmän potentiaaliset markkinat sekä näkymät tulevaisuudessa. Tulevaisuuden näkymien lisäksi markkina-analyysin avulla selvitetään myös yrityksen menestystekijöitä lähimenneisyydessä ja nykytilanteessa. Tulevaisuuden potentiaalisten markkinoiden ja näkymien selvittäminen edellyttää uuden tuotteen kokonais- ja osamarkkinoiden analysointia sekä myös asiakaskohderyhmien tutkimista. Muun muassa seuraavia kysymyksiä on syytä pohtia:

- Keitä ovat asiakkaat tai asiakasryhmät?
- Paljonko asiakkaita markkina-alueella on?

- Mihin suuntaan asiakkaiden määrä kehitty?
- Paljonko asiakas/asiakasryhmä on valmis käyttämään rahaa hankintoihin ensi vuonna/vuoden aikana?

(Raatikainen 2005, 65; Rope 1999, 39.)

Markkina-analyyseistä on monenlaisia sovelluksia, mutta niille kaikille on yhteistä se, että niissä tarkastellaan tuotteiden ja asiakasryhmien välisiä suhteita. Uuden tuotteen markkina-analyysin voi jakaa myös pienempiin osa-analyysihin, kuten markkinoiden koko ja kylläisyysaste, markkinoiden rakenne ja ostokäyttäytyminen. (Raatikainen 2005, 65-66; Rope & Alaselkä 2000, 107.)

3.2.3 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysillä selvitetään yrityksen tärkeimmät nykyiset kilpailijat samalla toimialalla ja markkina-alueella. Tärkeimmät lähtökohdat ovat kilpailijoiden markkina-asema, luonne sekä kilpailuvoimat. Nykyisen kilpailutilanteen lisäksi tulee osata visoida myös tulevaisuuden näkymiä kilpailijoiden suhteen. Yrityksen uuden tuotteen kilpailijoita jokainen niistä yrityksistä, jotka tarjoavat samanlaisia tai samantapaisia hyödykkeitä markkina-alueen asiakasryhmille heidän tarpeidensa tyydyttämiseksi. Analyysissa huomioon otettavia asioita ovat muun muassa:

- kilpailijat (markkina-asema eri tuote- ja markkinalohkoilla)
- kilpailijoiden tuotteiden edut ja haitat omaan tuotteeseen verrattuna
- kilpailijoiden tunnettuus, imago ja mielikuvaprofiilit eri markkinalohkoilla omaan yritykseen ja tuotteeseen verrattuna
- kilpailijoiden markkinointistrategiat ja taloudelliset resurssit
- kilpailijoiden toiminnalliset resurssit
- kilpailijoiden todennäköiset suuntautumisvaihtoehdot tulevaisuudessa

(Raatikainen 2005, 63; Rope 1999, 42; Rope & Alaselkä 2000, 91.)

Kilpailijakartoitus voidaan tehdä esimerkiksi taulukoimalla kaikki kilpailijat, jotka toimivat samalla markkinasektorilla. Tämän jälkeen tulee määrittää jokaisen kilpailijan markkinaosuus ja liikevaihto liiketoiminta-alueella sekä markkinaosuuksien kasvuvauhti. Informaation pohjalta voidaan rakentaa kilpailijakartta, jossa kuvataan yritysten kasvuvauhtia ja markkinaosuutta. Keskeistä analyysissä tekovaiheessa on selvittää syyt siihen, miksi kilpaileva yritys tai tuote menestyy ja miksi joku toinen taas ei. Näillä tiedoilla saadaan perustaa myös oman yrityksen lanseerausratkaisuille. Kilpailijakartan avulla saadaan tarkasti selville, mitkä ovat lanseerattavan tuotteen/tuoteryhmän avainkilpailijat ja niiden menestyksen tekijät. Kartalla kilpailijat voidaan sijoittaa myös ylivoimaisiin kilpailijoihin, vaarallisiin haastajiin, suuriin ja/mutta

hitaisiin sekä häviäjiin. Suomen 3M Oy:n kilpailija-analyysi ja kilpailijakartta esitetään tarkemmin luvussa 4.3. (Rope 1999, 42-43.)

Alalla vallitsevan kilpailun luonteen selvittäminen nousee analyysissä myös tärkeään rooliin. Liiketoiminta-alueen kilpailusta tulee selvittää onko sen yleisilme aggressiivinen vai rauhallinen. Pyritään löytämään mitkä alalla toimivat yritykset reagoivat uusien tuotteiden tulon markkinoille ja miten ne reagoivat siihen. Kilpailun luonteen analyysissä esille nousevat ne kilpailevat yritykset, joiden tämän hetkinen tilanne tulee vaarantumaan lanseerattavan tuotteen markkinoille tulon myötä. On todennäköistä, että kilpailija valmistautuu investoimaan liiketoiminta-alueelle markkinaosuksiensa varmistamiseksi, mikäli tuntevat asemansa uhatuksi. (Rope 1999, 44.)

3.2.4 Toimintaympäristön analyysi

Uuden tuotteen lanseerauksen pohjaksi yrityksen on jatkuvasti kerättävä tietoa siitä ympäristöstä, jossa toimitaan. Yritysten käydessä kauppaa yhä kansainvälisemmillä markkinoilla toimintaympäristön muutosten huomiointi on markkinoinnin suunnittelussa, sekä uusien että vanhojen tuotteiden osalta, entistä tärkeämpää. Toimintaympäristöanalyysissä seurattavia ja analysoitavia huomionarvoisia asioita ovat:

- Tekninen kehitys (keksinnöt ja innovaatiot)
- Yhteiskunnalliset muutokset (lainsäädäntö)
- Kansainvälistyminen ja tapakulttuurin muutos
- Kansantalouden kehitys

(Raatikainen 2005; 62, Rope 1999, 44.)

Teknologian jatkuva kehittyminen sekä uusien työmenetelmien ja toimintatapojen käyttöönotto aiheuttavat nopeita muutoksia markkinoilla. Samalla tekninen kehitys myös luo yrityksille uusia mahdollisuuksia yhä parempien hyödykkeiden tekemiseksi. Tekninen kehitys tuo myös uusia mahdollisuuksia markkinointiin, esimerkiksi sähköisten medioiden hyödyntäminen markkinoinnissa on nykyään erittäin arkipäiväistä. Teknologian kehitystä seuraamalla yrityksessä myös varmistetaan, ettei lanseerattava tuote ole jo valmiiksi vanhentunut. (Raatikainen 2005, 63; Rope 1999, 45.)

Monissa yrityksissä ja toimialoilla vanhoja käytäntöjä joudutaan useasti muuttamaan lainsäädännön takia. Lainsäädännölliset päätökset koetaan monesti yrityksen menettelyä rajoittaviksi seikoiksi. Muun muassa ympäristön suojelua koskevat lait sekä tuotevastuulaki ovat yrityksessä huomioitavia asioita markkinointitratkaisuja laatiessa. Markkinoinnin kannalta keskeisiä

kohtia ovat myös kuluttajansuojaa sekä mainontaa koskevat lait. (Raatikainen 2005; 62, Rope 1999, 45.)

Kansainvälistyminen tuo mukanaan arvoihin ja kulttuurin vaikuttavia muutoksia. Tapakulttuurin muutokset näkyvät lähinnä ihmisten mielipiteissä heidän elämänsä tärkeimmän sisällön, kuten perheen, työn, vapauden, vapaa-ajan ja harrastusten osalta. (Raatikainen 2005, 63; Rope 1999, 46.)

Kansantalouden kehityksen tila vaikuttaa lähes aina suoraan yritysten asiakkaiden ostovoimaan sekä tätä kautta myös uuden lanseerattavan tuotteen menestymismahdollisuuksiin. Yrityksessä on harkittava tarkkaan miten esimerkiksi suhdannekehitys, korkotasot tai taantuma vaikuttaa eri kohderyhmien ostopotentiaaliin. B to B- markkinoilla edellä mainitut asiat nousevat yhä suurempaan arvoon. (Raatikainen 2005, 62; Rope 1999, 45.)

3.3 Lanseerausta ohjaavat strategiaratkaisut

Perusedellytys markkinakelpoiselle lanseerattavalle tuotteelle on sen sopiminen yrityksen nykyiseen strategiaan ja päämäärään. Lanseerausratkaisujen tulee toteuttaa yrityksen niitä päämääriä, joihin yrityksen johto perustaa yrityksen tulevan menestyksen. Tänä päivänä markkinoiden luomat mahdollisuudet eivät enää yksinään riitä perusteeksi yrityksen toiminnalle ja tuoteportfolion laajentamiseksi uusille toiminta-alueille. Lanseerausratkaisujen tulee toteuttaa niitä yrityksen strategisia tavoitteita, joihin johto nojaa suunnitellessaan yrityksen tulevaisuuden menestystekijöitä. (Rope 1999, 48.)

3.3.1 Kilpailuetustrategiat

Uuteen lanseerattavaan tuotteeseen tulee sisällyttää kilpailuetu muihin markkinoilla toimivien kilpailijoiden tuotteisiin verrattuna. Tärkeintä on miettiä; miksi tuotteen kohderyhmä tulee valitsemaan juuri tämän tuotteen? Tarjoamalla ratkaisun tähän kysymykseen, yritys mahdollistaa sen sisäisen toiminnan ohjaamisen kilpailuedun tuottamiseen ja markkinointitoimenpiteiden suunnitteluun. Yleisesti yrityksellä on valittavanaan ratkaisu kahdesta eri peruskilpailuetustrategiasta, hintastrategiasta eli kustannusjohtajuudesta, tai jalostusstrategiasta eli erilaistamisesta. Näiden kahden strategian välillä yrityksessä on tehtävä selvä valinta, jotta yrityksessä ei ajaututtaisi ns. keskelle juuttumistilanteeseen. Tässä opinnäytetyössä käsitellään syvemmin ainoastaan jalostusstrategiaa, hinnoittelun ja kaikkien sen osa-alueiden pois rajaamisen takia. (Rope 1999, 49, 52; Rope & Isomäki 2005, 118-119.)

Jalostusstrategiassa kilpailuetu perustuu tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin, joita kohderyhmät arvostavat. Jalostusstrategiassa tuote ei ole annettu tekijä ja tuoteratkaisut suunnit-

tellaan ja toteutetaan kilpailijoita paremmin ja houkuttelevimmiksi markkinoinnin näkökulmasta. Jalostusstrategian lähtökohta nojaa edellä mainittuihin asioihin. Kohderyhmien tarpeista alkava jalostus voi perustua esimerkiksi fyysisen tuotteen ainutlaatuisuuteen, korkeaan laatuun tai kilpailijoita parempaan yritys- tai tuoteimagoon. Ensiarvoisia päätöksiä jalostusstrategiassa ovat:

- Missä ja
- Millä tavalla erilaistetaan?

(Rope 1999, 51; Rope & Isomäki 2005, 118-119.)

Lanseeraustoiminnan markkinoinnillinen jalostaminen voi perustua itse tuotteeseen tai yrityksen tapaan toimia. Jos jalostaminen perustuu tuotteeseen, silloin tulee keskittyä ydintuotteeseen, sen tuomiin lisäetuihin tai tuotteen mielikuvaan. Jalostamisen perustuessa yrityksen toimintatapaan, keskitytään silloin: palvelun parempaan laatuun, asiakassuhteiden parempaan hoitoon ja kokonaistuoteratkaisuun, jolloin kilpailueduttomat tuotteet paketoidaan ainutlaatuisiksi tuote-/palvelukokonaisuudeksi, joka muodostaa kilpailuedun. Yrityksen kannattaa myös hakea tuotteelleen kilpailuetua eri tekijöistä kuin mitä kilpailijat hyödyntävät. Ideaalissa tapauksessa jalostusstrategian avulla tuotteelle luodaan niin hyvä tuotekuva, joka vakinaistaa asiakkaat uskollisiksi tuotetta ja brändiä kohtaan. (Rope 1999, 50; Rope & Isomäki 2005, 119.)

Menestyksekkäs jalostusstrategia voi johtaa tulevaisuudessa kilpailijoita korkeampaan hintaan ja parempaan tuottavuuteen. Suurin huomioarvo tulee kuitenkin aina kiinnittää tuotteen ainutlaatuisuuteen ja korkeamman markkina-arvon luomiseen. (Rope 1999, 50.)

Monesti lanseerauksen taustalla vaikuttavat yrityksen strategiset tavoitteet. Ne ohjaavat osaltaan uuden tuotteen lanseerausratkaisuja. Strategisia päämääriä saattavat olla mm. markkinaosuusien säilyttäminen, markkina-asemien vahvistaminen, uusien markkinoiden haltuunotto, brändiajattelu, innovaattorin aseman säilyttäminen sekä kilpailijoiden poissa pitäminen yrityksen markkinasegmentiltä. (Rope 1999, 52.)

3.3.2 Lanseerauksen strategiset riskit

Lanseeraukseen kuuluu aina omat riskinsä. Strategiset riskit voidaan luokitella tuotekehitys-, kohdistus-, synergia- ja kannibalismiriskeihin. Tuotekehitysriskit juontavat tuotekehityksen epäonnistumisista ja ongelmista nimensä mukaisesti. Monesti lanseerausratkaisun epäonnistumisen syy on monissa tapauksissa se, että tuotekehityksen lähtökohtana ja käynnistävänä voimana toimii tekninen ja tuotantosuuntainen näkökulma. Tämän takia asiakas- ja tarvekes-

keiset suuntaukset eivät pääse hallitsevaan positioon koko kehitysprosessin aikana. Näin ollen tuote voi jäädä ilman kysynnällistä kaikupohjaa markkinoilla. (Rope 1999, 57-58.)

Kohdistusriskit muodostuvat joko kohdistamattomuudesta tai markkinoiden riittämättömyydestä. Kohdistamattomuudesta johtuvat kohdistusriskit ovat yleisimpiä, sillä yrityksissä monesti pelätään kohderyhmien ja segmenttien kapeaa rajaamista. Tällä tavoin toimiessa on kuitenkin vaarana se, että tuote ei kohdistu enää kenellekään. Erityisesti sellaisille tuotteille, joiden menestys ei perustu suureen volyyymiin esimerkiksi yrityksen kapasiteetin takia, täytyy pääsegmentti määritellä erittäin tarkasti. (Rope 1999, 58-59.)

Synergiariskejä ilmenee, mikäli lanseerattava tuote on sopimaton yrityksen sen hetkiseen liikeideaan. Synergiariski voi esiintyä esimerkiksi seuraavan lailla; yrityksen uusi tuote ehkäisee vanhojen tuotteiden kauppaa yrityksen asiakaskannassa. Toinen yleinen synergisariskin ilmenemistapa on kun uusi tuote vaatii toisenlaista toimintatapaa esimerkiksi tuotannossa tai myyntityössä kuin yrityksen vanhemmat tuotteet. (Rope 1999, 60.)

Kannibalismiriski on kyseessä silloin, kun uusi tuote asetetaan liian lähelle vanhaa tuotetta, mitä kautta uudella tuotteella syödään enemmän markkina-alaa omilta tuotteilta kuin kilpailijoilta. Kannibalismiriskiä esiintyy eritoten silloin, kun yrityksellä on suuri markkinaosuus ja sen tuodessa vanhojen tuotteiden rinnalle uusia tuotteita. Uuden ja vanhan tuotteen yhteistulos saattaa siis olla huonompi kuin toimiminen pelkästään vanhalla tuotteella, jos tuotteet toimivat epäsynergisesti yhteen. Epäsynerginen tila voi johtua esimerkiksi siitä, että tuotteet ovat imagolisesti vastakkaisia. (Rope 1999, 60 - 61.)

3.3.3 Tuote-/ markkinaratkaisujen määrittäminen

Lanseerausmarkkinoinnissa on kaksi täysin erilaista ja toisista poikkeavaa tilannetta. Ensimmäinen on lanseeraus, jonka avulla aloitetaan kauttaaltaan uusi yritys. Tässä tilanteessa yrityksen elinkelpoisuus perustuu pitkälti lanseerauksen onnistumiseen. Toinen tilanne on lanseeraus, joka toteutetaan yrityksen nykyiseen liiketoimintaan, jossa valitun markkinalohkon ja siihen kohdistetun tuotteiston asiakaskunta on vakiintunutta. Tällöin lanseerauksen keskeisenä ratkaisuna on tehdä tuote-/markkinamäärittäminen niin, että se ottaa synergisesti tarkastelun kohteeksi yrityksen sen hetkisen tuote-/markkinalohkon. (Rope 1999, 61.)

Yrityksen strategiset perusratkaisut muodostavat lähtökohdat tehtäville valinnoille, silloin kun yritys valitsee lanseerattavan tuotteen markkinalohkon ja tuotekentän. Käsiteltäessä sitä kyseistä aluetta, jonka puitteissa yritys tekee tuote-/ markkinaratkaisunsa, voidaan hyödyntää Ansoffin matriisia seuraavan kuvion mukaan:

Markkina- lohko \ Tuote	Tuote		
	Nykyiset	Parannettu	Uusi
Nykyinen	A ↓	→ B	→ C
Laajennettu	D ↓	→ E	F
Uusi	G	H	I

Kuvio 4: Liikkumavaran määrittäminen tuote-/markkinamatriisilla

Kuviossa vaakatasossa esitetään tuotevaihtoehtoja nykytuotteistoon nähden ja pystysuunnassa taas markkinalohkoja nykyiseen asiakaskuntaan nähden. Tämän matriisin lanseerausvaihtoehdot voidaan kohdistaa:

- nykyiselle liiketoiminnalle
- markkinalohkokentässä yli tämän hetkisen markkinasegmentin tuotekentässä nykytuotteiden ulkopuolelle
- tuotekenttää laajentaen parannetulla tai kokonaan uudella tuotteella
- sekä markkina- että tuotekentässä nykyisen liikeidean ulkopuolelle.

Nykyisen liikeidean tuote-/markkinalohkon sisällä lanseerattava tuote on yleinen tänä päivänä. Tällä ratkaisulla yleensä pyritään jatkamaan elinkaaren loppuvaiheessa olevaa tuotetta. Muun muassa aikakauslehti- ja makeisteollisuus käyttävät useasti tätä toimintamallia tekeillä näennäisuudistuksen, joka on sellaisenaan kuin uutena lanseerattu markkinoille. Tässä toimintamallissa uusi tuote lanseerataan nykyiseen asiakaskuntaan, jolloin etuna on se, että tuotteella on jo tunnettua sekä valmiit lähtökohdat markkinoille. (Rope 1999, 62-63.)

Toinen toimintamalli lanseerauksen toteuttamiseen nykyisessä liiketoiminnassa on tuoda nykyiselle asiakaskunnalle suunnattu uusi tuote vanhojen tuotteiden rinnalle. Tässä tapauksessa tavoitteena on lisätä markkinaosuutta verrattuna siihen, että liikeidea toimisi vain nykyisten tuotteiden varassa.

Lanseerattaessa tuotetta markkinalohkoa laajentamalla, laajennetaan joko segmenttiä tai kohdistetaan tuote täysin uusille markkinalohkoille. Tässä toimintamallissa yrityksen riskiä pienentävät yrityksen omat kokemukset sen nykyisestä asiakaskunnasta. Asiakaskokemus an-

taa kelvollisen lähtökohdan suunnitella lanseerausta laajennetulle markkinalohkolle. Lanseerausriski kuitenkin suurenee yrityksen siirtyessä sen nykymarkkinoista poikkeaville, täysin uusille markkinoille. (Rope 1999, 64.)

Kolmas perinteinen tapa tarkastella lanseerausta on malli jossa tuotelohkoa laajennetaan. Tässä näkökulmassa yritys tuo markkinoille nykytuotteisiin verrattuna parannetun tai täysin uuden tuotteen tai tuoteryhmän. Tässä mallissa tuotetta jalostetaan joko lisäeduin tai mielikuvaelementeillä markkinoiden nykytuotteita paremmaksi asiakkaiden silmissä. Tuotteen menestyksen edellytyksenä on se, että tuotteella on selvä, konkreettinen ja tiedostettu ero niihin tuotteisiin jotka dominoivat markkinoita. Siirryttäessä tuotekentässä täysin uuden tuotteen lanseeraukseen, voi tuote olla joko kokonaan uudelta toimialalta tai samalta toimialalta. Tuote voi olla täysin uusi markkinoilla tai sellainen, jonka selkeitä vastintuotteita markkinoilta jo löytyy. Tässä uuden tuotteen käsitteessä keskeistä on se, että tuote on uusi yritykselle suhteessa sen nykyiseen liikeidearatkaisuun. Riskinä onkin tällöin, että yrityksellä ei ole aiempaa kokemusta vastaavasta tuotteesta. Tätä ratkaisua toteuttaessa oleellisinta onkin huolellinen kilpailuetujen kartoittaminen, jotta tuotteelle löydetään menestystä edellyttävä myyntiargumentti. Kun tuotekenttää laajennetaan parannetulla tai täysin uudella tuotteella, on tärkeää, ettei markkinalohkoa laajenneta. Tällöin yritys tuntee markkinat ja niiden ostokäyttäytymisen erityisominaisuudet, mitä kautta yritys saavuttaa asiakas-/markkinasynergian edun. (Rope 1999, 66-68.)

Tuote- tai markkinalohkokenttään suuntautuneiden liikeidealavennusten lisäksi yrityksen on mahdollista lanseerata markkinoille tuote, joka poikkeaa sekä tuote- että markkinalohkon suhteen yrityksen nykyisestä liikeideasta. Yritys ottaa kuitenkin aina tietoisesti riskin, liikkuesaan nykyistä liikeideaa laventamaan suuntaan minkä tahansa elementin suhteen. Tuotekentässä liikkuminen realisoi tuoteriskit ja liikuttaessa markkinalohkossa samansuuntaisesti suurevat myös asiakasriskit. Mitä kauemmaksi yrityksen nykyisestä liikeidearatkaisusta liikutaan, sitä suuremmaksi riski lanseerauksen epäonnistumisesta kasvaa. (Rope 1999, 68.)

Riskin kasvamista voidaan kuvata edellä esitetyn kuvion matriisin mukaan seuraavanlaisesti:

- Ruutu A: 0 askelta liikeideasta; Tällöin ei ole ensisijaista riskiä tuote-/markkinaratkaisussa, koska yritys hallitsee tässä tilassa erinomaisesti asiakas- ja tuoteosaamisen. Lanseerauksen epäonnistumisriski arvioidaan tässä tilassa 10 %:n luokkaan ja riskit rajoittuvat lähinnä siihen, miten yritys saa uuden tuotteen erottumaan vetovoimaisena markkinoiden nykytarjonnasta.
- Ruudut B ja D: 1 askel liikeideasta. Tämä tila tuottaa lievän riskin asiakas- tai tuotekentässä. Tässä kentässä epäonnistumisen riski arvioidaan n. 30 %:n luokkaan.

- Ruudut C, G tai E: 2 askeleen riskitaso. Melko suuri riski joko tuote- tai asiakaskentässä (ei koskaan yhtäaikaisesti) tai lievä riski sekä asiakas- että tuotekentässä (ruutu E). Epäonnistumisriskin arvioidaan olevan 50 %:n luokkaa.
- Ruudut F ja H: 3 askeleen riskitaso; tuottaa samanaikaisesti joko huomattavan asiakasriskin ja lievän tuoteriskin, tai saman käänteisesti. Epäonnistumisen riski arvioidaan näissä kentissä 70 %:n luokkaan.
- Ruutu I: 4 askeleen riskitaso: tuottaa samanaikaisesti sekä huomattavan asiakas- että tuoteriskin. Lanseerauksen epäonnistumisen riski on tällöin 90 %:n luokkaa.

(Rope 1999, 69.)

Tuote- ja markkinalohkoa tarkasteltaessa keskeistä onkin se, että jokainen lisäaskel lisää riskin määrää merkittävästi. Hyvä muistisääntö liiketoiminnan strategisten suuntausratkaisujen hallitsemiseen onkin seuraavanlainen: Kahden askeleen riskitaso = liiketoiminnan hallittavuusraja. (Rope 1999, 69.)

3.4 Kilpailukeinoratkaisut

Markkinoinnillisten perusratkaisujen tarkoitus on saada aikaan yrityksen strategiaan pohjautuva, markkinoinnin kilpailukeinot kattava, niin sanottu markkinointimix, jolla yritys voi saavuttaa kilpailuedun valitsemallaan markkinalohkolla. Kilpailukeinoratkaisut riippuvat voimakkaasti toisistaan. Esimerkiksi tuoteratkaisut ovat sidoksissa tapaan, jolla lanseerattavasta hyödykkeestä viestitään ja päinvastoin. Tavoitteena onkin aikaansaada yhteensopiva ja toisiinsa tukeva kilpailukeinoratkaisujen kokonaisuus. (Rope 1999, 73.)

3.4.1 Tuote

Tuoteratkaisut ovat usein se markkinoinnin lähtökohta, joka vaikuttaa paljon myös muiden kilpailukeinojen toteuttamiseen. Markkinakelpoinen tuoteaihio on pohja, jolle markkinoinnilliset tuoteratkaisut rakennetaan. Tuoteratkaisujen tarkoituksena on saada luotua kilpailuetua, minkä tulee ilmetä selvästi myös asiakkaille, sillä kilpailuedun perusteella asiakas tekee usein tuotevalintansa. Tuote rakentuu kolmesta tasosta, ydintuotteesta, lisäeduista sekä mielikuvatuotteesta. Ydintuotteen mukaan määrittyy se sisältöratkaisu, mikä tuotteen perustekijöistä muodostuu. Lisäedut rakennetaan ydintuotteen ympärille. Näitä voivat olla esimerkiksi tuotetuki, koulutus, huolto ja tuotteen mukana tulevat kaupanpäälliset. Ydintuote ja lisäedut muodostavat yhdessä toiminnallisen tuotteen, jota kutsutaan myös raakatuotteeksi. Raakatuote saadaan markkinoinnilliseksi tuotteeksi mielikuvien avulla. Tällöin syntyy mielikuvatuote, jossa tuotteeseen lisätään imago, jotta siitä saadaan mahdollisimman houkutteleva asiakaskohderyhmille. Lanseerattaessa uutta tuotetta tulisi siis keskittyä miettimään ydintuotetta, sen lisäetuja sekä haluttuja mielikuvia. (Rope 1999, 73 - 75.)

3.4.2 Markkinointiviestintä

Lanseeraukseen liittyvä markkinointiviestintä rakentuu neljästä osasta:

- tiedotustoiminta/julkistaminen
- menekinedistäminen
- mainonta
- henkilökohtainen myyntityö

Viestintäratkaisuun vaikuttavat merkittävimmin valittu kohderyhmä, muut kilpailukeinoratkaist, yrityksen muut viestinnälliset ratkaisut sekä lanseeraukselle asetetut strategiset päämäärät. Tarkastellen näitä näkökulmia yrityksen tulisi laatia lanseeraukselle niin sanottu viestintämix, jolla se vie tuotteen markkinoille niin, että valittu kohderyhmä kiinnostuu tuotteesta ja löytää sen. (Rope 1999, 103.)

Viestintämixin perustaksi tulisi ottaa viestinnän hierarkkinen eteneminen kohderyhmässä. Lanseeraukseen liittyvän viestinnän hierarkkinen eteneminen perustuu yleisiin kommunikaatioprosessien etenemismalleihin. Yhteistä näille malleille on se, että ne etenevät samassa järjestyksessä. Ensin on oppimisvaihe, jolloin asiakas huomioi tuotteen. Tämän jälkeen siirrytään asennevaiheeseen, jolloin tuotteesta kiinnostutaan. Viimeinen vaihe on käyttäytymisvaihe, jolloin asiakas kokeilee tuotetta tai ostaa sen. Lanseerausviestinnän tulisi aikaansaada seuraavat vaikutukset:

1. Tietoisuusvaikutus, jolloin tuotteen nimi tiedetään
2. Tuntemusvaikutus, jolloin kohderyhmä alkaa tuntea tuotteen ominaisuuksia
3. Asennevaikutus, jolloin tuotteeseen saadaan liitettyä positiivisia mielikuvia ja herätettyä kokeilunhalua tuotetta kohtaan
4. Kokeiluvaikutus, jossa kohderyhmä pyritään saamaan kokeilemaan tuotetta ensimmäisen kerran

Tämän takia lanseerausmarkkinointiviestintää suunniteltaessa on erittäin tärkeää varmistaa viestinnän vaikutuskeinojen käyttäminen jokaiseen kommunikaatioprosessin vaiheeseen sekä käyttää erilaisia viestintäkeinoja luoden synergiaetuja. Viestinnän onnistumisen määrittelee hyvin pitkälti se, kuinka hyvin viestinnän avulla onnistutaan vaikuttamaan kohderyhmän motiiveihin. (Rope 1999, 104 - 105.)

Itse markkinointiviestintäkeinot ovat erittäin tärkeää roolittaa siten, että jokaisen viestintäkeinoon positiiviset ominaisuudet tulevat hyödynnettyä. Markkinointiviestintäkeinoja ovat tie-

dotustoiminta, menekinedistäminen, mainonta, yrityskuvamainonta, myyntimainonta, messut sekä henkilökohtainen myyntityö. (Rope 1999, 108 - 112.)

Tiedotustoiminta on lanseerausprosessissa yksi keskeisimmistä elementeistä. Tiedotustoiminta voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tiedotustoimintaan, koska se keskittyy erityisesti tiedotusvälineisiin, yrityksen henkilöstöön sekä muihin keskeisiin sidosryhmiin. Ulkoisella tiedotustoiminnalla pyritään saamaan lanseerattavalle tuotteelle mahdollisimman paljon positiivista julkisuutta. Sisäisen tiedotustoiminnan tavoitteena on varmistaa henkilöstön tietoisuus ja motivaatio työskennellä lanseerauksen eteen halutun tavan mukaisesti. Sisäiseen tiedotustoimintaan kuuluvat muun muassa tuotekoulutukset. Tiedotustoimintaa tulisi harjoittaa sekä ennen että jälkeen lanseerauksen, jotta tuotteelle saadaan herätettyä etukäteiskiinnostusta, mutta että se myös tehostaisi maksetun mainonnan tehoa. (Rope 1999, 108.)

Menekinedistämisen avulla saadaan jälleenmyynti- ja muiden väliportaiden mielenkiinto tuotetta kohtaan pidettyä yllä. Erityisesti juuri lanseerausvaiheessa menekinedistäminen korostuu, koska on erityisen tärkeää saada tuotteelle näkyvyyttä ja myyntiaktiivisuutta. Menekinedistämistoimenpiteitä ovat esimerkiksi myyntikilpailut, mainoslahjat sekä myyntitelineet. Kaikki toimenpiteet, jotka saattavat edesauttaa jakeluportaan työskentelyä tuotteen hyväksi, saattavat olla lanseerausvaiheen ratkaisevia tekijöitä. (Rope 1999, 109.)

Mainonnalle voidaan nähdä kaksi roolia tuotteen lanseerausmarkkinoinnissa. Toisaalta sen tehtävänä on luoda tuotteelle tunnettuutta ja haluttua mielikuvaa, kun taas toisaalta sen tulee toimia myyntityön tukena ja aikaansajana. Tämän takia mainonta voidaan jakaa yrityskuvamainontaan ja myyntimainontaan. Yrityskuvamainonnalla luodaan tunnettuutta yleensä massamarkkinoinnin avulla, jolloin tuotteen mainonta pyritään levittämään mahdollisimman tehokkaasti. Tällöin mainonnalla ei ole juurikaan myyntifunktiota, vaikka sen toki tulisi sitä edistää. Yrityskuvamainonnan medioita ovat esimerkiksi sanomalehdet, ulkomainonta, televisio ja internet. Myyntimainonnan tehtävänä on olla osa myyntiprosessia ja aikaansaada myyntiä. Keskeinen ero yrityskuvamainontaan sillä on se, että myyntimainonta pyritään kohdistamaan mahdollisimman tarkasti, sillä pyritään suoraan myyntiin ja sillä halutaan välttää masavaikutus. Mainonta pyritään kytkeä osaksi myyntiprosessia, jolloin mainonnan tehtävänä on avata myyjille ovia tuotteiden esittelyä ja myyntiä varten. Myyntimainonta tulee kohdistaa yksilöidysti niille potentiaalisille asiakkaille, joihin myyjä aikoo ottaa yhteyttä. (Rope 1999, 109.)

Messut ovat tärkeä lanseerattavien tuotteiden esilletuontipaikka. Messujen avulla organisaatio voi tavoittaa suuren joukon kohderyhmän asiakkaita pienessä ajassa. Messuissa yhdistyvät henkilökohtainen myyntityö sekä mainonta, joten osallistuminen on suunniteltava hyvin. Markkinointiviestinnän kannalta messut ovat kuitenkin lähempänä mainontaa, koska ne vai-

kuttavat viestintäprosessissa yleensä lähinnä tuotteiden tietoisuus- ja tuntemisvaiheeseen, eivät niinkään ostovaiheeseen. Erityisen tärkeitä messut ovat ammattilaisille suunnatuissa tuotteissa, jolloin erikoismessujen kautta voidaan tehokkaasti saavuttamaan ja informoimaan rajattu kohderyhmä uutuustuotteen tiimoilta. (Rope 1999, 111 - 112.)

Henkilökohtainen myyntityö on etenkin business - to - business - markkinoilla erittäin tärkeää. Myyntityössä on keskeistä pyrkiä asiakaskohtaisesti kohdistamaan myynti niin, että lanseerauksen alkuvaiheessa etenkin avainasiakkaat hoidetaan henkilökohtaisesti ja mahdollisimman hyvin. Lanseerausta varten tulisivat tehdä aina myyntimateriaali ja erillinen myyntiohjelma. Tuotteen vieminen markkinoille osana normaalia myyntiä jää lähes aina puolinaiseksi, joten ilman myyntimateriaalia ja myyntiohjelmaa ei lähestulkoon koskaan voida saavuttaa hyviä myyntitavoitteita. (Rope 1999, 112.)

4 Lanseeraussuunnitelma

Tässä kappaleessa luodaan Suomen 3M Oy:lle lanseeraussuunnitelma. Suunnitelma alkaa lähtökohta-analyysillä ja etenee strategiaratkaisuiden kautta markkinointisuunnitelmaan, jossa määritellään lanseeraukseen liittyvät markkinoinnilliset perusratkaisut.

4.1 Suomen 3M Oy:n yritysanalyysi

3M tunnetaan monilla toimialoilla ”teknologiajohtajana” ja sillä on yleisesti hyvä tunnettuus. Teknologiajohtajan aseman 3M on saavuttanut lukuisilla innovaatioillaan, yritysostoillaan ja uuden teknologian jatkuvalla kehittämisellä. Koska yritys toimii usealla toimialalla ja noin 200 maassa, tunnetaan yritys hyvin maailmanlaajuisesti. Lukuisat innovaatiot ja tuotekehitys ovat osaltaan myös lisänneet 3M:n tunnettuutta. Vaikka Suomen 3M Oy onkin markkinajohtaja teollisuuden liimatoimialalla jos mukaan lasketaan myös teippituotteet, on se ollut erittäin pieni tekijä tulevan lanseerauksen toimialalla. Suomen 3M Oy:llä on erittäin vahva asema erikoisteippituotteissa, kuten kaksipuolisissa kiinnitysteipeissä. Monet lanseerattavan tuoteryhmän kilpailijoista, kuten Sika, eivät toimi erikoisteippialalla. (Kivi ym. 2009; 3M 2009b.)

Suomen 3M Oy:n teollisuusteipit ja -liimat tuoteportfolio on laaja, mutta tulevan lanseerauksen myötä se on entistäkin kattavampi. Lanseerattava tuoteryhmä monipuolistaa tuoteportfolioa niin, että sen myötä yritys pystyy tarjoamaan kokonaisvaltaisia kiinnitysratkaisuja. Esimerkiksi erikoisteippien, kuten kaksipuolisten kiinnitysteippien rinnalla voidaan nyt tarjota tiivistys- ja liimamassoja, minkälaista yhdistelmää ei useimmilta kilpailijoilta löydy. Lanseerauksen myötä Suomen 3M Oy:llä on mahdollisuus tarjota kaikille teollisuuden toimialoille entisten teippi- ja liimatuotteiden lisäksi myös polyuretaani- ja hybriditiivisteitä ja -liimoja, joiden kysyntä on kasvussa etenkin laiva- ja ajoneuvovalmistajilla. Suomen 3M Oy:n tuleva

uusi tuoteportfolio eroaa kilpailijoistaan laajuudessaan, monikäyttöisyydessään sekä erikoistuotteiden kautta. Markkinoilta löytyy tiiviste- ja liimamassoille myös korvaavia tuotteita, kuten hitsaukset, pultit, ruuvit ja teipit. Mekaaniset liitokset ovat kuitenkin raskaampia ja alttiimpia esimerkiksi värinälle kuin liimatut, joten kehityssuunta on ollut kohti tiiviste- ja liimamassoja. (Kivi ym. 2009; 3M 2009b.)

Suomen 3M Oy arvioi, että tuleva lanseeraus ei vaikuta yrityksen resursseihin Suomessa esimerkiksi henkilöstössä, tuotannossa, varastoinnissa ja niin edelleen. Lanseeraus ennakoidaan siis voitavan suorittaa nykyisillä resursseilla. Esimerkiksi henkilöstöä ja pääomaa on käytössä riittävästi lanseerauksen onnistumista varten. (Kivi ym. 2009.)

4.1.1 SWOT-analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Vahva yrityskuva teollisuudessa • Omat tuotteet • Kattava tuoteportfolio • EMFl:n suuri markkinaosuus • Iso organisaatio • Tekninen tuki 	<ul style="list-style-type: none"> • Vähäinen kokemus tiiviste- ja liimamassamarkkinoista
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Markkinoilla paljon potentiaalia • Kemikaalilainsäädäntö • Markkinaosuuksien kasvattaminen ja ryöstäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kemikaalilainsäädäntö • EMFl:n ja 3M:n organisaatioiden integrointi

Taulukko 2: Suomen 3M Oy:n SWOT - analyysi

Taulukossa 2 on esitetty Suomen 3M Oy:n SWOT - analyysi tiiviste- ja liimamassamarkkinoiden näkökulmasta. Vahvan yrityskuvan ansiosta 3M tunnetaan laajalti ja sen tuotteita pidetään laadukkaina. Tämä on selvä vahvuus, sillä se helpottaa uuden tuoteryhmän lanseerausta ja asiakkaiden löytämistä. 3M valmistaa tuotteensa itse, mikä helpottaa asiakaspalvelua, kun tuotetukea ei tarvitse hakea oman organisaation ulkopuolelta. Suomen 3M Oy:n tuoteportfolio on erittäin kattava, sillä se sisältää sekä liima- että teippipohjaiset ratkaisut teollisuuden käyttökohteisiin. Tämä erottaa Suomen 3M Oy:n monista sen kilpailijoista ja luo kilpailuetua. 3M:n ostama EMFI on ollut Euroopan markkinoilla toiseksi suurin tiiviste- ja liimamassatuotta- ja, mikä luo Suomen 3M Oy:lle hyvät lähtökohdat lanseerausta varten. Vahvuudeksi voidaan lukea myös se, että 3M on erittäin iso kansainvälinen organisaatio, joten esimerkiksi teknistä

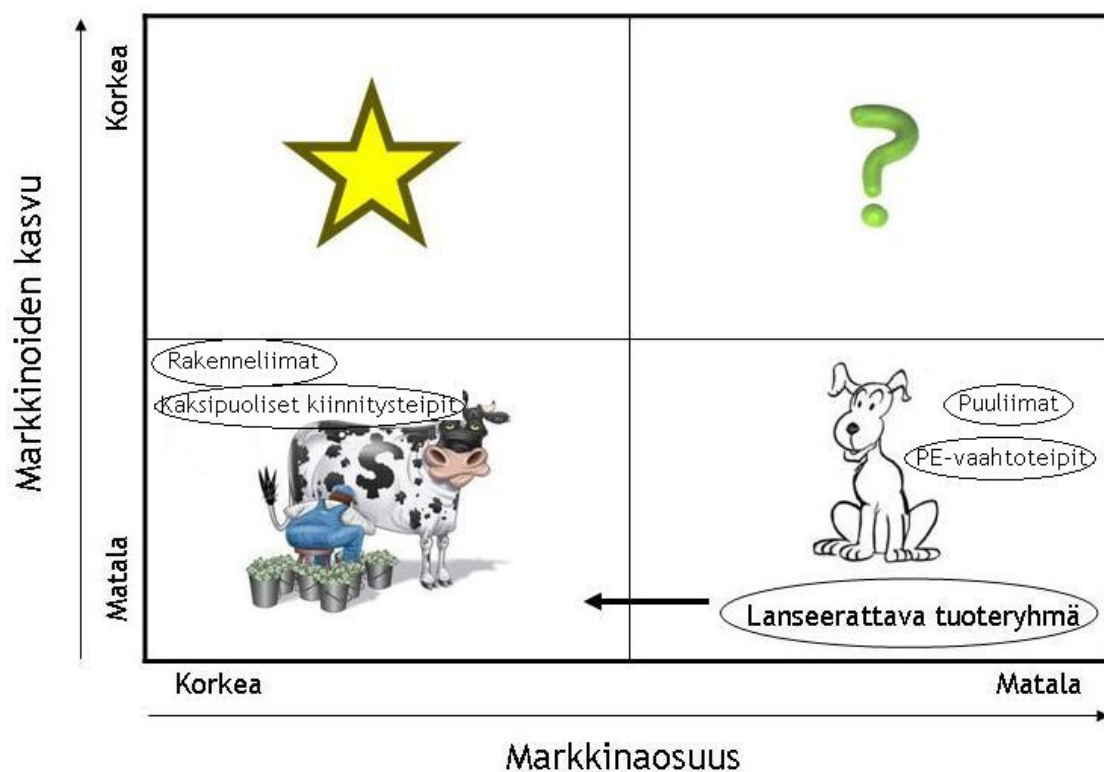
tukea ja muuta apua voidaan tarvittaessa hakea oman liiketoimintaympäristön ulkopuolelta. (Kivi ym. 2009; 3M 2009b.)

Suomen 3M Oy:n suurin heikkous lanseeraukseen liittyen on sen vähäinen kokemus tiiviste- ja liimamassamarkkinoista. 3M on tähän mennessä ollut hyvin pieni tekijä kyseisillä markkinoilla, kun taas useilla kilpailijoilla on kymmenien vuosien kokemus tuotteiden valmistuksesta, myynnistä ja markkinoinnista tällä toimialalla. Tätä heikkoutta lieventää kuitenkin se, että 3M osti EMFl:n, yrityksen joka on valmistanut tiiviste- ja liimamassoja jo 50 vuoden ajan. EMFl:n tietojen ja kokemusten perusteella 3M pystyy paikkaamaan omaa kokemuksen puutettaan, kunhan organisaatioiden tiedonkulku onnistuu ja kaikki tarvittava tieto on läpinäkyvää. (Kivi ym. 2009; 3M 2009b.)

Lanseeraus tuo mukanaan suuria mahdollisuuksia, sillä vaikka toimialalla on kilpailua, myös kysyntää riittää. Esimerkiksi logistiikka- ja kuljetusteollisuudessa pyritään koko ajan kevyempiin ratkaisuihin, jotta tavaran kuljetuskapasiteetti saadaan maksimoitua. Tämä tarkoittaa sitä, että siirrytään metallirakenteista kevyempiin muovi- ja komposiittimateriaaleihin, jolloin mekaanisten kiinnitysten tarve pienenee ja päinvastoin liima- ja tiivistemassojen käyttöaste kasvaa. Tulevaisuudessa todennäköisesti kiristyvä kemikaalilainsäädäntö luo Suomen 3M Oy:lle mahdollisuuksia, sillä silloin käyttäjät joutuvat luopumaan polyuretaanipohjaisten massojen käytöstä, jolloin he joutuvat hakemaan uusia ratkaisuja. Tällöin hybridimassojen kysyntä tulee todennäköisesti kasvamaan erittäin paljon, mikä luo isoja myyntimahdollisuuksia. Onnistuneen lanseerauksen myötä Suomen 3M Oy:lle avautuu mahdollisuus markkinaosuuksien kasvattamiseen ja ryöstämiseen kilpailijoilta. (Kivi ym. 2009; 3M 2009b.)

Vaikka kemikaalilainsäädäntö luo tulevaisuudessa mahdollisuuksia, tuo se mukanaan myös uhkia. Mikäli kilpailijat onnistuvat tarjoamaan paremmat hybridiratkaisut asiakkaille kustannustehokkaampaan hintaan, saattavat ne vallata Suomen 3M Oy:n hankkimia markkinaosuuksia. Myös tuotteiden toimivuus luo uhan; entäpä jos hybridituotteet eivät pysty täyttämään kaikkia asiakkaiden tarpeita, joihin polyuretaanituotteet sopivat ja niin edelleen. 3M:n EMFl-yritysosto voidaan nähdä myös jonkin asteisena uhkana, koska usein yhdistettäessä kahta entuudestaan isoa organisaatiota toisiinsa, tuo se mukanaan paljon haasteita. Kun organisaatioihin on vuosien saatossa kertynyt runsaasti erilaisia järjestelmiä ja toimintatapoja, on niistä luopuminen tai niiden yhdistäminen toisenlaisiin usein vaivalloista ja monien mielestä vastenmielistä. Jo yhden organisaation sisällä tapahtuvat divisioonatason yhtenäistämiset vaativat usein ponnisteluita, joten EMFl:n yritysoston uhkana on se, että fuusio ei onnistu halutulla tavalla. Järjestelmät olisi saatava yhdenmuotoisiksi niin, että prosessit toimivat normaalisti ja tarvittava informaatio välittyy kaikille sitä tarvitseville henkilöille. (Nortio 2005.)

4.1.2 BCG-analyysi



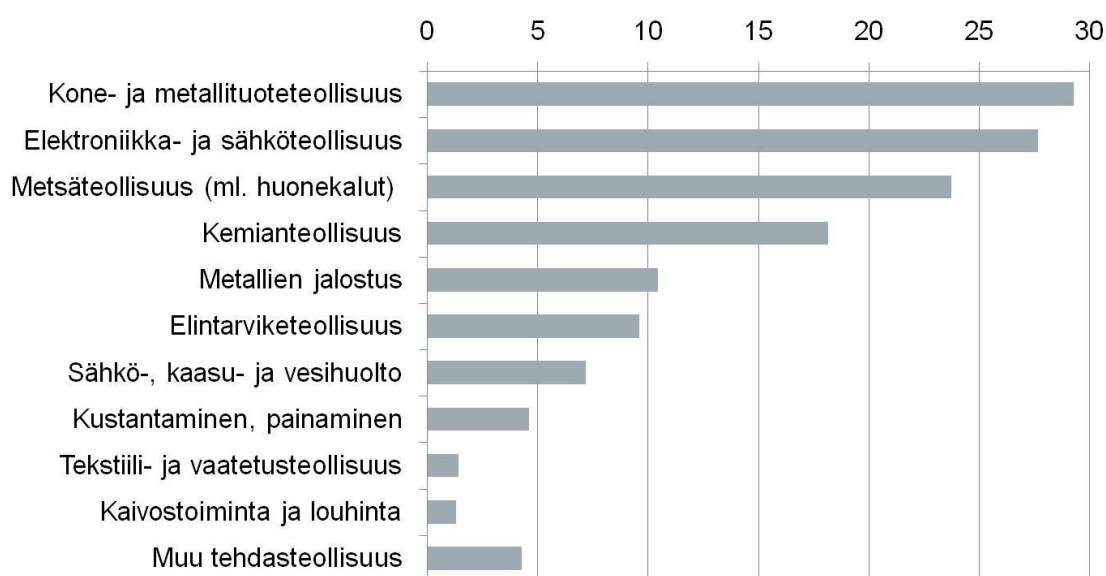
Kuvio 5: Suomen 3M Oy:n BCG - matriisi

Kuviossa on sijoitettu BCG - matriisiin Suomen 3M Oy:n teollisuustoimialan tuotteita. Markkinoiden kasvu on teollisuusteipit ja -liimat toimialalla matalaa; kilpailua on sekä teipeissä että liimoissa, ja tämän hetken talustilanne on kääntänyt teollisuuden kasvun negatiiviseksi. Suuria markkinaosuuksia Suomen 3M Oy on saavuttanut teippipuolella erityisesti kaksipuolisten kiinnitysteippien ansiosta. Ne ovat innovatiivisia tuotteita, jotka muun muassa mahdollistavat mekaanisten kiinnitysmekanismien korvaamisen teipeillä. Liimapuolella samankaltaista menestystä on saavutettu muun muassa rakenneliimoilla, jotka myös mahdollistavat mekaanisten tai sulattamiseen perustuvien liitosten korvaamisen monissa sovelluksissa. Näillä tuotteilla on suhteellisesti vähemmän kilpailijoita, kuin monilla muilla toimialan tuotteilla, ja niitä voidaan pitää Suomen 3M Oy:n teollisuusteippien ja -liimojen tämänhetkinä lypsylehminä. (Kivi ym. 2009.)

Suomen 3M Oy:ltä löytyy myös rakkikoiriksi lueteltavia tuotteita. Niitä ovat esimerkiksi puusepänteollisuuden liimat sekä PE-vaahdotteipit, jotka ovat niin sanottuja bulk - tuotteita. Bulk - tuotteet ovat massatavaraa, joita myydään suuria määriä pienin hinnoin ja pienellä katteella. Näiden markkinaosuudet ovat pieniä, koska valmistajia ja kilpailua on erittäin paljon, ja minkään valmistajan tuote ei konkreettisesti erotu kilpailijoiden vastaavista. Niistä ei kuiten-

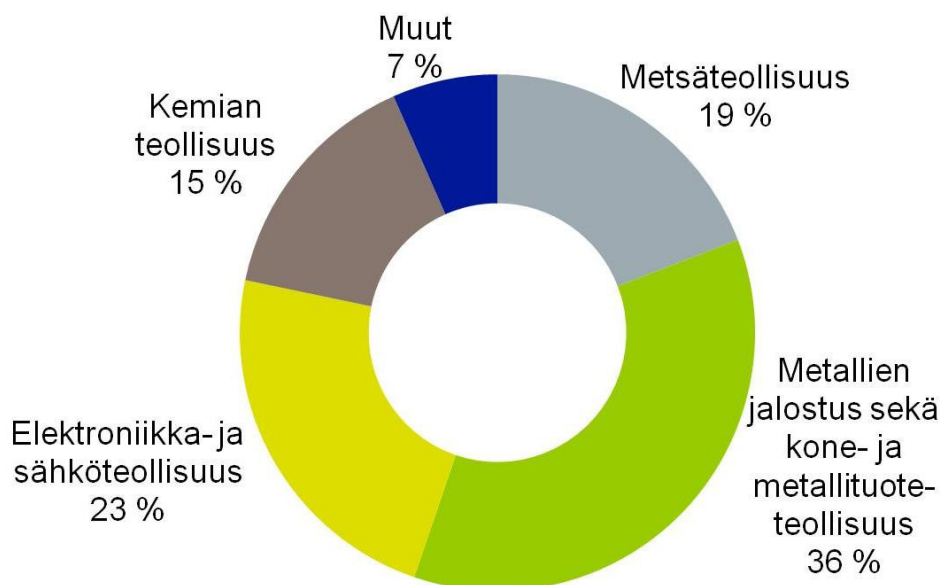
kaan haluta luopua, sillä niilläkin on vakiintunut käyttäjäkuntansa. Lanseerattava tuoteryhmä, polyuretaani- ja hybriditiivisteet ja -liimat, sijoittuvat vielä tällä hetkellä rakkikoirakategoriaan, koska markkinat eivät kasva voimakkaasti ja tuoteryhmällä ei vielä ole omaa markkinaosuuttaan. Tuoteryhmään tulee investoida, jotta markkinaosuudet saadaan kasvuun ja tuotte voidaan muuttaa lypsylehmäksi. Tulevaisuudessa tuoteryhmällä on mahdollisuus kehittyä myös tähdeksi, sillä hybridiliima- ja -tiivistemarkkinat saattavat tulevaisuudessa kääntyä koivaan kasvuun, mikäli kemikaalilainsäädäntö kieltää polyuretaanipohjaiset liimamassatuotteet. (Kivi ym. 2009.)

4.2 Tiiviste- ja -liimamassojen markkina-analyysi



Kuvio 6: Tuotannon bruttoarvo Suomen teollisuudessa v. 2007 miljardia euroa. (Metsäteollisuus 2008.)

Kuviossa nähdään Suomen tuotantoteollisuuden jakautuminen eri tuotannonaloihin tuotannon bruttoarvolla mitattuna vuonna 2007. Koko teollisuuden tuotannon arvo oli yhteensä 137 miljardia euroa. Lanseerattavan tuoteryhmän pääsegmentit liittyvät läheisesti kuviossa nähtävään kone- ja metalliteollisuuteen, joka vuonna 2007 oli suurin tuotantoteollisuuden segmentti. Potentiaalisia asiakkaita löytyy myös elektroniikka- ja sähköteollisuudesta sekä metsäteollisuudesta. Kuvion perusteella voidaan päätellä, että Suomen valmistusteollisuudesta löytyy potentiaalia ja volyyymia lanseerattavan tuoteryhmän menestymistä varten, sillä kohdeasiakkaat sijoittuvat Suomen suurimpiin valmistusteollisuuden aloihin. (Metsäteollisuus 2008.)



Kuvio 7: Suomen tavaraviennin jakauma v. 2007
(Metsäteollisuus 2008.)

Kuviossa on esitetty Suomen tavaraviennin prosentuaalinen jakauma vuodelta 2007. Tämänkin kuvion perusteella lanseerattavalle tuoteryhmälle löytyy potentiaalisia asiakkaita Suomesta, sillä tuoteryhmän asiakassegmentit sijoittuvat Suomen suurimpiin tavaravientialoihin, kuten koneteollisuuteen sekä elektroniikka- ja sähköteollisuuteen. Koneiden valmistukseen sisältyvät vene- ja ajoneuvoteollisuus, ja elektroniikka- ja sähköteollisuus kattaa segmentin muu kokoonpanoteollisuus. (Metsäteollisuus 2008.)

Euroopassa on havaittavissa tiettyjä trendejä eli kehityssuuntia tiiviste- ja liimamassojen markkinoilla. Tutkimusten mukaan markkinat tulevat kasvamaan 3 - 6 % vuositahtia vuoteen 2013 asti. Loppukäyttäjät etenkin kuljetus- ja venetoimialoilla tulevat siirtymään tiiviste- ja liimamassojen käyttöön yhä enemmän, sillä valmistajat haluavat vähentää energiankulutusta ja lopputuotteiden painoa. Kun esimerkiksi rekka saadaan valmistettua kevyemmistä materiaaleista ja osista, voidaan sen kyytiin lastata enemmän tavaraa, jolloin logistiikka tehostuu. Näiden alojen valmistajat ovat myös korvaamassa metalliosiaan komposiiteilla ja muoveilla, joka tulee myös lisäämään tiiviste- ja liimamassojen kysyntää, koska muun muassa hitsaukset vähenevät. (Kivi ym. 2009,;3M 2009b; IAL Consultants 2007.)

Myös markkinoilla toimivien valmistajien kohdalla on havaittavissa tiettyjä trendejä. Viime aikoina useat valmistajat ovat tuoneet markkinoille MS-polymeeri- eli hybridituotteita perinteisten yksikomponenttisten polyuretaanituotteiden rinnalle, koska polyuretaanituotteet sisältävät terveydelle haitallista isosyanaattia. Hybridituotteiden kemiallinen pohja on erilainen ja ne eivät sisällä isosyanaatteja. Lähitulevaisuudessa liiallisen isosyanaattipitoisuuden sisältävät tuotteet muuttuvat kielletyiksi, joten valmistajien on joko siirryttävä kokonaan hybri-

deihin tai saatava polyuretaanipohjaisten tuotteiden isosyanaattiarvot matalammiksi. Voidaan siis sanoa, että polyuretaanimassat elävät nyt kypsyyssvaihettaan, josta ne tulevat siirtymään joko laskuvaiheeseen tai takaisin alku/kasvuvaiheeseen, riippuen valmistajien tulevista toimenpiteistä. Tällä hetkellä Suomessa polyuretaanin ja hybridin käyttösuhte on joidenkin arvioiden mukaan noin 90 % / 10 % tai vieläkin radikaalimpi, joten vielä ei kokonaisvaltainen hybrideihin siirtyminen ole alkanut. Valmistajat ovat kuitenkin jo alkaneet panostamaan hybridien markkinointiin, josta kertovat esimerkiksi lisääntyneet hybridituotteiden tuotekoulutukset ja -esittelyt. Myös yritysostot ovat havaittava trendi valmistajien keskuudessa, kun pienet valmistajat ajautuvat ahdinkoon taloudellisen taantuman myötä. Yleisesti tämän tuoteryhmän markkinat ovat kehittyneet suoraan verrannollisesti teollisuusmarkkinoiden mukaan. (Kivi ym. 2009; 3M 2009b; IAL Consultants 2007.)

Tiiviste- ja liimamassatuotteiden käytössä on havaittavissa pientä kausiluontoisuutta, etenkin rakennusteollisuudessa. Kesän lähestyessä rakentaminen yleensä vilkastuu, jolloin tuotteita kysytään enemmän. Ajoneuvo- sekä veneteollisuudessa kysyntä on jatkuvampaa, koska tuotanto-olosuhteet pysyvät samanlaisina läpi vuoden. Näilläkin toimialoilla kausiluontoisuutta kuitenkin esiintyy; Pohjoismaiden johtavalla linja-autojen korivalmistajalla Carrus Deltalla ovat syksy ja kevät kiireisintä aikaa, kun seuraavan kesän tilaukset saapuvat. Lanseerattavan tuoteryhmän myynti on riippuvainen monista muista teollisuusalan tuotteista. Jos esimerkiksi ajoneuvovalmistaja ei jostain syystä saa valmistusmateriaalia tuotantopaikalle, tulee myös valmistajan tiiviste- ja liimamassatarve tyrehtymään, kun valmistus keskeytyy. Voidaan siis todeta, että teollisuudessa moni asia riippuu toisistaan. Yleensä kun jonkin tavaran tai materiaalin saanti pysähtyy, johtaa se ennen pitkää myös jonkin muun materiaalin loppumiseen, jolloin noidankehä on valmis. (Kivi ym. 2009; Koski & Suojanen 2009.)

Lanseerattavan tuoteryhmän Suomen markkinat voidaan jakaa toimialaperusteisiin segmentteihin. Segmentit ovat tällöin suuruusjärjestyksessä rakennusteollisuus, vene- ja laivateollisuus, erikoisajoneuvoteollisuus, ajoneuvoteollisuus sekä muu kokoonpanoteollisuus. Rakennusteollisuus on kuitenkin vähemmän tärkeä 3M:n kannalta, koska suurimman trendin ja potentiaalinen lanseerattavan tuoteryhmän käyttöön on arvioitu olevan vene- ja erikoisajoneuvoteollisuudella. 3M arvioi maailmanlaajuisen myyntinsä jakautuvan tiiviste- ja liimamassatoimialalla niin, että vuonna 2013 suurin myynti, 39 % 3M:n tämän toimialan kokonaismyynnistä, saavutetaan vene- ja laivateollisuudessa. Seuraavina tulevat ajoneuvoteollisuus, jonka osuus on 29 % sekä yleinen kokoonpanoteollisuus 28 %. Rakennusteollisuuden osuudeksi arvioidaan vain 4 %, mutta se nähdään silti isona tulevaisuuden mahdollisuutena. (Kivi ym. 2009; 3M 2009b.)

Edellä mainitut segmentit voidaan jakaa vielä pienempiin alasegmentteihin. Erikoisajoneuvoteollisuus pitää sisällään esimerkiksi junat, metsäkoneet, bussit, rekat, perävaunut ja niin

edelleen. Veneteollisuus voidaan jakaa kahteen osaan; pienvenevalmistajiin sekä telakoihin. Telakoissa on potentiaalia suuren volyymin asiakkaiksi, mutta niiden lähestyminen on hankalaa, koska valmistusprosessi on jakautunut moniin alihankkijoihin. Lähestyttäessä telakoita pitäisikin ottaa yhteyttä sekä alihankintapuoleen että suunnittelupuoleen. Valmistustoi-mialloilla on usein muitakin esteitä ja haasteita. Suunnitteluvaiheessa monesti määritellään spesifikaatiot/määritelmät siitä, millä tuotteilla kokoonpano tehdään. Näitä määritelmiä valmistajat eivät voi vaihtaa ilman uutta tuotetestausprosessia. Jos esimerkiksi iso metsäkoneenvalmistaja on määritellyt käyttävänsä valmistusprosessissa tietyn valmistajan liimamassoja, on toisten liimamassatarjoajien erittäin vaikea päästä väliin. Tilannetta tulee luultavasti kuitenkin helpottamaan se, että lähitulevaisuudessa kun yksikomponenttiset polyuretaanimassat vaihdetaan hybrideihin, määritetään erittäin todennäköisesti myös valmistusprosessien spesifikaatiot uudelleen. Yrityksen suunnitteluosasto hakee tällöin ratkaisua suoraan tavarantoimittajalta, joka toimittaa uuden ratkaisun koekäyttöön asiakasyritykselle. Tällöin kilpailu on spesifikaatioiden suhteen taas avoin. (Kivi ym. 2009; Koski & Suojanen 2009; 3M 2009b.)

Ajoneuvo- ja venevalmistajat käyttävät Suomessa asiantuntijoiden mukaan erittäin paljon liima- ja tiivistemassoja. Niillä tehdään erilaisia kiinnitys- ja tiivistystoimenpiteitä useille materiaaleille, kuten lasille, ruostumattomalle teräkselle, lasikuidulle, eri muoveille, vanerille, alumiinille ja edellä mainittujen materiaalien yhdisteille. Suurimmat syyt näiden tuotteiden käytölle ovat niiden tuomat hyödyt; liima- ja tiivistemassat ovat nopeita, helppokäyttöisiä, työtä säästäviä, joustavia, ne eivät jätä käyttökohteisiin jännityksiä ja ne ovat pöly- sekä vesitiiviitä. Lopputulos on puhtaampi ja kuivempi kuin esimerkiksi hitsausta käytettäessä. Potentiaalia lanseerauksen onnistumiselle siis on. Haasteeksi muodostuu se, kuinka Suomen 3M Oy pääsee isoihin asiakkaisiin kiinni, sillä esimerkiksi Carrus Delta on jo pitkään tehnyt yhteistyötä Sikan kanssa, ja he ovat yhteistyöhön erittäin tyytyväisiä. Tuotteet ovat Carruksen mukaan toimineet erittäin hyvin ja luotettavasti, ja niitä on löytynyt nykyiseltä toimittajalta kaikkiiin käyttötarkoituksiin. Myös Sikan asiakas- ja tuotetuki on toiminut erinomaisesti; kun ongelmia havaitaan, tulee tuoteasiantuntija viimeistään seuraavana päivänä paikan päälle tutkimaan tilannetta. Myöskään busseja ostaneilta asiakkailta ei ole tullut reklamaatioita koskien liima- ja tiivistemassoilla työstettyjä kohteita. (Koski & Suojanen 2009.)

Carrus Delta on Volvon sopimusvalmistaja, ja se on Pohjoismaiden markkinajohtaja alallaan. Carruksella työskentelee noin 300 henkilöä, joista suurin osa tuotannon parissa. Yrityksen tuotantokapasiteetti on tällä hetkellä melko optimaalinen, sillä se kykenee valmistamaan noin 200 bussia vuodessa, kun tilauksia on viime vuosina tullut keskiarvolta hieman yli 200 kappaletta vuodessa. Carrus on todella suuri käyttäjä, sen liima- ja tiivistemassojen kuukausikulutus on noin 300 - 400 kiloa. Kulutuksen suuruudesta kertoo myös se, että Carrus ostaa tuotteet suoraan valmistajalta, kun useimmat yritykset ostavat tämänkaltaiset tuotteet jake-

luportaan kautta. Suurin osa Carrus Deltan kulutuksesta on niin sanottuja foliopakkauksia, jotka sisältävät enemmän tavaraa ja ovat kilohinnassa edullisempia, kuin muovipatruunapakkaukset. (Koski & Suojanen 2009.)

Ostopäätökset koskien Carruksen käyttämiä liima- ja tiivistemassoja tekee tuotannon suunnitteluosasto, joka aika ajoin hakee uusia ratkaisuja ja ottaa yhteyttä tavaran toimittajiin. Usein myös toimittajat ottavat yhteyttä Carrukseen ja tarjoavat tuotteitaan. Ostoja tehdään vähintään kerran kuussa ja keskiostos on satoja kiloja. Vaikka suunnitteluosasto tekee lopulliset ostopäätökset, ei Carruksen valmistusprosessiin ole määritetty tiettyä liimamassavalmistajaa tai -tuotemerkkiä. Jos käytettäviä tuotteita lähdetään vaihtamaan, vaatii se silti mittavaa tuotetestausta, sillä tuotevaihdoksen myötä lopputuotteen laatu ja työnopeus eivät saa kärsiä. Karkeasti voidaan määritellä, että vaihtaakseen tuotteet kokonaan toiseen toimittajaan, tulee asiakkaan saada uudelta toimittajalta vähintään yhtä laadukkaat tuotteet kustannustehokkaampaan hintaan. (Koski & Suojanen 2009.)

Busseissa ja muissa erikoisajoneuvoissa tietyt liitokset tulee lain mukaan olla hitsattuja, mutta useissa muissa kohteissa ruuvit ja hitsaukset toimivat vain liimamassan varmistajina. Kun massa on kuivunut, pysyy kohde lujasti paikallaan vaikka ruuvit irrotettaisiinkin. Yhteenkin bussiin kuuluu tiiviste- ja liimamassoja kymmeniä kiloja. Käyttökohteita ovat esimerkiksi tuuli- ja ikkunalasien kiinnitykset ja tiivistykset, paneelien kiinnitykset sisällä ja ulkona, sisustuselementtien kiinnitykset ja saumat ja niin edelleen. Tuotevirheet, joita Carrus Delta on liima- ja tiivistysmassojen suhteen havainnut, ovat yleensä esiintyneet alihankkijoilta tulleissa osissa, ja ne ovat lähes poikkeuksetta johtuneet tuotteiden väärinkäytöstä. Heidän käyttämänsä tuotteet ovat tämän perusteella erittäin laadukkaita. Muita erikoisajoneuvoja valmistavia yrityksiä Suomessa ovat muun muassa busseja valmistava Lahden Autokori sekä erilaisia erikoisajoneuvoja valmistava KiiTokori. Lahden Autokori on Carruksen pääkilpailija Suomessa. Muita samankaltaisen tuotantoprosessin omaavia yrityksiä ovat esimerkiksi ambulanssi-, perävaunu- sekä asuntovaunuvalmistajat. (Koski & Suojanen 2009.)

4.3 Tiiviste- ja -liimamassojen kilpailija-analyysi

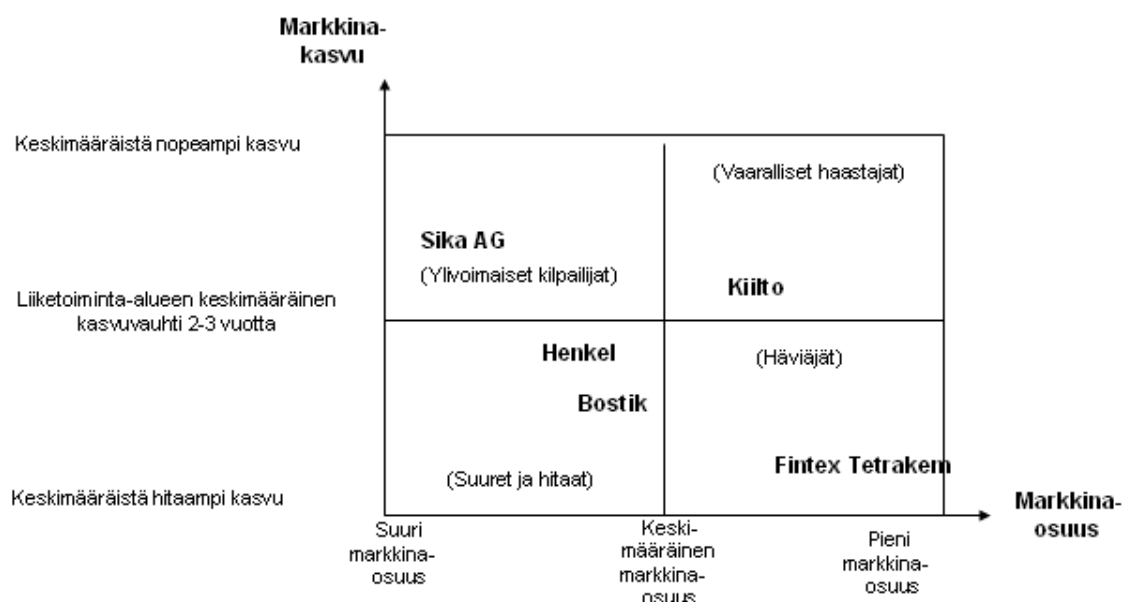
Suomessa toimii muutama merkittävä teollisuuden tiiviste- ja liimamassatarjoaja. Näitä ovat Sika, Kiilto, Bostik, Henkel ja Fintex Tetrakem. Näistä yrityksistä kotimaisia valmistajia ovat Kiilto ja Fintex Tetrakem. Euroopan teollisuusmarkkinoilla Sikan arvioitu osuus myynnistä on suurin, noin 47 %. Henkelin osuus on noin 9 % ja Bostikin noin 7 %. 3M:n ostamalla EMFI:llä on arvioiden mukaan ollut Euroopassa toiseksi suurin markkinaosuus, noin 11 %. Tuotantovolyymissä mitattuna Sika on suurin valmistaja Euroopassa. EMFI-oston myötä 3M on Euroopan toiseksi suurin tuottaja. Sika on kunnostautunut etenkin rakennusteollisuuden myynnissä, mutta yritys on vahvistanut asemiaan myös muissa segmenteissä. Kiilto ja Fintex eivät Euroopan

mittakaavassa ole kovinkaan merkittäviä tekijöitä, mutta Suomessa etenkin Kiillolla on vahva yrityskuva ja tunnettuus. Suomen markkinoiden arvioidaan jakautuvan niin, että Sikalla on isoin osuus, noin 50 - 60 % koko markkinasta. (Kivi ym. 2009; 3M 2009b; IAL Consultants 2007.)

Sikalla on arvioiden mukaan vahvin yrityskuva Suomen teollisuusmarkkinoilla. Myös Kiillon ja Henkelin yrityskuvat ovat olleet vahvoja. Suomen 3M Oy:n yrityskuvaa on hankala verrata tämän tuoteryhmän kilpailijoiden yrityskuviin, koska yritys ei käytännössä ole aiemmin toiminut tällä sektorilla. Jos kuitenkin verrataan Suomen 3M Oy:n yrityskuvaa teollisuusteippitoimialalla kilpailijoiden yrityskuviin tiiviste- ja liimamassatoimialalla, on se vahvempi kuin Kiilto, Bostik ja Fintex Tetrakem. Sikaan ja Henkeliin verrattuna yrityskuvat ovat melko tasavahvat, mutta koko 3M organisaation yrityskuvaa voidaan kuitenkin pitää vahvempana kuin Sikan tai Henkelin. Suomen 3M Oy erottautuu kilpailijoistaan laadukkaana yrityskuvan (teknologiajohtaja), erittäin kattavan tuotevalikoiman sekä vahvan tukiorganisaation (esim. tuotetuki) ja palveluverkoston avulla. (Kivi ym. 2009; 3M 2009b; IAL Consultants 2007.)

Suomen 3M Oy arvioi, että kilpailijat eivät reagoi yrityksen markkinoille tuloon aluksi ollenkaan. Oletettavasti kilpailijat ryhtyvät jonkinlaiseen toimiiin, jos Suomen 3M Oy onnistuu vieämään markkinaosuuksia esimerkiksi saamalla suuren asiakkaan vaihtamaan kilpailijan tuotteet 3M:n tuotteisiin. (Kivi ym. 2009.)

Seuraava kuvio selventää Suomen 3M Oy:n kilpailijoiden markkinaosuutta Suomen liiketoimintasektorilla teollisten liimojen ja tiivisteiden osalta:



Kuvio 8: Suomen 3M Oy:n kilpailijakartta

Kuviossa 8 on esitetty Suomen 3M Oy:n lanseerattavan tuoteryhmän kilpailijat markkinaosuus / markkinakasvu -matriisissa. Kartan avulla voidaan arvioida mitkä kilpailijoista ovat tällä hetkellä ylivoimaisia myynnin määrän kehityksen suhteen. Kuviossa erotellaan myös nopeasti kasvavat haastajat, suuret ja hitaat kilpailijat sekä todennäköiset häviäjät. Arvion mukaan Sika on kilpailijoista ylivoimaisin, sillä sen markkinaosuus on suurin ja markkinakasvu on todennäköisesti nopeampaa kuin muilla. Suuria, mutta hitaita kilpailijoita ovat Henkel ja Bostik. Niillä on suhteellisen suuret markkinaosuudet, mutta markkinakasvu arvioidaan hitaaksi. Suomalaista Kiiltoa voidaan pitää vaarallisena haastajana, sillä sen tunnettuus on Suomessa hyvä, mutta markkinaosuus edelleen suhteellisen pieni. Todennäköinen häviäjä on Fintex Tetrakem, jonka markkinaosuus ja tunnettuus ovat minimaalisella tasolla kilpailijoihin verrattuna. (Rope 1999, 43; Kivi ym. 2009.)

4.3.1 Sika

Euroopan teollisuuden tiiviste- ja liimamassamarkkinoilla selkeä markkinajohtaja on Sika AG, joka on merkittävä valmistaja etenkin betoni- ja rakennusteollisuuteen. Sika toimii myös Suomen markkinoilla nimellä Oy Sika Finland Ab, ja on kotimaisillakin teollisuusmarkkinoilla selkeä markkinajohtaja. Arvioiden mukaan Sikan markkinaosuus Euroopan teollisuuden tiiviste- ja liimamassamarkkinoilla on noin 47 %. (Kivi ym. 2009; 3M 2009b; IAL Consultants 2007; Sika 2006.)

Sika AG perustettiin vuonna 1918 Zurichissa Sveitsissä. Se on maailmanlaajuinen toimija erikoiskemikaalien markkinoilla toimittaen rakennuskemikaaleja sekä teollisuuden materiaaleja. Tällä hetkellä yrityksen palveluksessa työskentelee noin 12 000 työntekijää 70 maassa. Vuonna 2006 Sikan myynnistä 78 % tuli rakennusteollisuuden toimialalta. Sika oli ensimmäinen valmistaja, joka kehitti polyuretaanipohjaisia rakennuskemikaaleja, eli käytännössä lanseerattavan tuoteryhmän polyuretaanipohjaiset tuotteet olivat alun perin Sikan innovaatio. Tämä selittää osaltaan sitä, että Sika on todella arvostettu polyuretaani- ja MS-polymeeritiivisteiden ja -liimojen valmistaja ja toimittaja. Esimerkiksi Olkiluodon ydinvoimalan betonielementtien kanssa on pääasiallisesti käytetty Sikan polymeerintokistimia. (IAL Consultants 2007; Sika 2006; Sika 2009.)

Sika segmentoi markkinat kahteen isoon segmenttiin, jotka ovat rakentaminen ja teollisuus. Rakentaminen jakautuu edelleen kuljetusinfrastruktuuriin, veteen ja energiaan, terveyteen, koulutukseen ja vapaa-aikaan, rakennusalan valmistusteollisuuteen, asuin, kaupalliseen ja teolliseen rakentamiseen sekä esivalettuihin betonielementteihin. Teollisuussegmentti jakautuu kuljetusteollisuuteen, laivarakennukseen, komponenttien valmistukseen sekä kotitalouskoneisiin ja teollisuuslaitteisiin. Sikan teollisuussegmentti on siis hyvin samankaltainen kuin 3M:n vastaava. (IAL Consultants 2007; Sika 2009.)

Sikan tuotevalikoima on erittäin kattava. Se pitää sisällään polyuretaani- ja hybriditiivisteitä ja liimoja rakentamisen sekä muun teollisuuden käyttöön. Sikan Sikaflex - tuotevalikoima sisältää yksi- ja kaksikomponenttisia polyuretaanimassoja muun muassa seuraaviin käyttökoh-teisiin: rakennusten liikuntasaumot, lattiasaumot, autoteollisuuden asennukset ja korjaukset, laiva- ja veneteollisuuden tiivistykset ja liimaukset, konttien tiivistys ja korjaus, ajoneuvote-ollisuuden tuulilasikiinnitykset (alkuperäis- ja jälkikiinnitykset) sekä lämpö- ja ilmastointijär-jestelmien tiivistykset ja korjaukset. Yksi Sikan vahvimista kilpailukeinoista on juurikin kat-tava tuoteportfolio, jonka avulla he pystyvät tarjoamaan kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Sika pyrkii suuntaamaan toimintansa täyden palvelun toimittajaksi, joka ei myy turhia tai vain osittain tarpeita täyttäviä tuotteita. Suomen 3M Oy:hyn verrattuna portfolio jää kuitenkin kakkoseksi, sillä Suomen 3M Oy:llä on tiiviste- ja liimamassojen lisäksi kattava valikoima eri-koisteippejä valikoimassaan. Esimerkiksi erikoisajoneuvoteollisuudessa kaksipuolinen kiinni-tysteippi yhdessä tiivistys- / liimamassan kanssa on erittäin suosittu ja luotettava yhdistelmä kiinnittämiseen, minkälaista ei Sikalla ole tarjota. (Kivi ym. 2009; 3M 2009b; IAL Consultants 2007; Sika 2006; Sika 2009.)

Sikan vahvuuksia ovat hyvä markkinointi ja markkinointiviestintä, asiakas- ja tuotetuki, mark-kinajohtajuus sekä laaja tuotevalikoima. Hyvä markkinointi ja markkinointiviestintä näkyvät laadukkaissa internetsivuissa, tuote-esitteissä, julkaisuissa sekä tuotetiedoissa. Asiakas- ja tuotetuki ovat Sikalla erittäin hyvät; kun asiakkaalla esiintyy ongelmia, on Sikan asiantuntija yleensä paikan päällä auttamassa jo seuraavana päivänä. Markkinajohtajuutensa ansiosta Sika on erittäin arvostettu ja sillä on hyvä käsitys omasta brändistään. Markkinajohtajuus korostuu etenkin rakennusteollisuudessa, erikoisajoneuvoteollisuudessa sekä veneteollisuudessa, joissa Sika on erittäin vahvoilla. Laajan tuotevalikoiman ansiosta Sika pystyy tarjoamaan kokonais-valtaisia ratkaisuja sekä eri laatuluokan tuotteita; Sikalla on tarjota tuotteita akselilta hyvä-parempi-paras. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas pystyy valitsemaan vaativiin kohteisiin laa-dukkaamman tuotteen sekä yleisasennuksiin hieman edullisemmän, mutta kuitenkin hyvän tuotteen. (3M 2009b; Sika 2009; Koski & Suojanen 2009.)

4.3.2 Henkel

Henkel on Euroopan vahvimpia tiivisteiden ja liimojen tarjoajia, kun tarkastellaan markkinoi-ta kokonaisuutena, eikä pelkästään polyuretaani- ja hybriditiivisteiden ja -liimojen näkökul-masta. Lanseerattavan tuoteryhmän markkinoilla Henkel jää kuitenkin selvästi Sikan taakse ja on arviolta vain noin kaksi prosenttiyksikköä Bostikia edellä. 3M:n ostama EMFI menee Henke-lin edelle arvioiduissa markkinaosuuksissa. Henkel toimii maailmanlaajuisesti yli 125 maassa ja sillä on noin 55 000 työntekijää. Yritys on tehnyt lukuisia yritysostoja, joista merkittävim-piä ovat Loctite - liimavalmistajan osto, Teroson - tiiviste- ja liimamassavalmistajan osto sekä

Rhodia Sealants - tiiviste- ja liimamassavalmistajan osto. (3M 2009b; IAL Consultants 2007; Henkel 2004; Henkel 2009.)

Henkel toimii polyuretaani- ja hybriditiivisteiden ja -liimojen markkinoilla nimellä Henkel-Teroson. Yritys tarjoaa tuotteita kaikille teollisuuden pääsegmenteille ja on Euroopassa vahva esimerkiksi junanvalmistusteollisuudessa. Henkelillä on pitkän linjan yhteistyötä valmistajien kanssa, joten he ovat todennäköisesti saaneet spesifikoitua tuotteitaan esimerkiksi junavalmistajien valmistusprosesseihin. Henkelin vahvuuksia ovat hyvä yrityskuva, suuri tunnettuus sekä suhteellisen kattava tuotevalikoima. Henkelin pikaliimabrändi Loctite on erittäin tunnettu, joten Henkel pystyy helposti tarjoamaan Loctite-asiakkailleen myös Henkel-Terosonin liimamassatuotteita. Yritys on myös panostanut asiakaspalveluun; Henkel pyrkii tarjoamaan teknisen tuotetuen ympäri maailman ja tarvittaessa työskentelemään lähemmässä yhteistyössä asiakkaan kanssa ongelman ratkaisemiseksi. (3M 2009b; IAL Consultants 2007; Henkel 2004; Henkel 2009.)

4.3.3 Bostik

Bostik on yksi maailman suurimpia liimanvalmistajayrityksiä, joka on perustettu vuonna 1898. Nykyisen muotonsa yritys sai vuonna 2000, kun se yhdistyi AtoFindleyn kanssa. Yhdistymisen jälkeen nimeksi jäi kuitenkin Bostik. Bostikin emoyhtiö on ranskalainen Total, joka on maailman suurimpia öljy- ja kaasuyhtiöitä. Bostikin päätoimialat ovat teollisuus, rakentaminen / tee-se-itse sekä hygienia-toimiala. Yritys toimii maailmanlaajuisesti ja sillä on noin 12 000 työntekijää yli 50 toimipisteessä ympäri maailman. AtoFindley, jonka kanssa Bostik yhdistyi vuonna 2000, on myös alun perin tiivistys- ja liimatoimialan yritys. (IAL Consultants 2007; Bostik 2009.)

Bostikin tuotevalikoimasta löytyy tiiviste- ja liimamassoja seuraaville markkinoille: eristetyn lasin valmistus, autoteollisuus, muu kuljetusteollisuus (bussit, junat, veneet), yleinen rakentaminen, tee-se-itse ja muut teollisuuden käyttökohteet. Bostik on yritysostojen kautta hankkinut itselleen monia brändejä, joita ovat esimerkiksi Evode ja Simson. Yritys käyttää myös Bostik-nimeään tuotebrändinä ympäri Eurooppaa. Yritysostojen takia Bostikin tuotevalikoima vaihtelee eri maiden ja markkinoiden välillä. Tuotevalikoima on suhteellisen laaja, sillä Bostik pystyy tarjoamaan tuotteita kaikille kilpailijoidenkin pääsegmenteille. (IAL Consultants 2007.)

Bostikin suurimpia vahvuuksia ovat tehokas markkinointi sekä hyvät hybridituotteet. Bostikilla on myös lukuisten yritysostojen kautta paljon tietoa eri markkinoista ja toimintatavoista. Toisaalta yritysostoista on voinut koitua myös harmia, koska tuotevalikoimassa ei ole esimerkiksi koko Eurooppaa kattavaa linjaa, vaan portfolion sisältö vaihtelee eri maiden välillä. Tä-

mä voi tuoda ongelmia esimerkiksi monikansallisilla asiakasyrityksillä, kun valmistusprosessia yritetään integroida samanlaiseksi kaikissa valmistusmaissa. (3M 2009b; IAL Consultants 2007.)

4.3.4 Kiilto

Kiilto Oy on suomalainen kemiallisen alan yritys, joka on perustettu vuonna 1919. Yrityksen päätuotteiksi muodostuivat liimat 1960-luvulla. Kiilto on selkeästi Sikaa, Henkeliä ja Bostikia pienempi yritys, sillä sen palveluksessa työskenteli vuonna 2008 noin 200 henkilöä. Kiillon osaaminen perustuu omaan tutkimus- ja tuotekehitystyöhön, johon yritys on omien sanojensa mukaan panostanut ”poikkeuksellisen voimakkaasti”. 17 % kiillon henkilöstöstä työskentelee juuri tuotekehityksen puolella. Kiilto toimii Suomen lisäksi tytäryhtiöittensä kautta Ruotsissa, Venäjällä, Puolassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Ukrainassa. Kiilto on pyrkinyt tekemään kaiken itse, se perusti jopa tehtaan, joka valmistaa purkit yrityksen tuotteille. Kiillon ajatusmaailman mukaan ulkoistaminen ei ole oikotie onneen, koska siinä menettää joka tapauksessa aina jotain osaamista. Tämä toimintamalli kasvattaa yrityksen me-henkeä ja asiakasymmärrystä, koska kaikki prosessit tapahtuvat saman yrityksen sisällä. Kiillon on myös helpompi valvoa yrityksen laatua kaikissa prosesseissa, kun mitään ei ole ulkoistettu. (Kiilto 2009; Niemi 2004.)

Kiilto segmentoi polyuretaani- ja MS-polymeeritiivisteiden ja -liimojen markkinat puu- ja metalliteollisuuteen, kuljetusvälineiteollisuuteen, rakennuselementtiteollisuuteen sekä laiva- ja veneteollisuuteen. Kiillolta löytyy teollisuusosalta muitakin segmenttejä, mutta niihin sillä ei ole tarjota lanseerattavan tuoteryhmän kaltaisia tuotteita. Kiillon vahvuuksia ovat kotimaisuus, hyvä tuotetuki, laadukkaat prosessit sekä laadukkaat tuotteet. Toimitusvarmuus ja raaka-aineiden kehitys pidetään yllä oman polymerointilaitoksen avulla. Yrityksen prosessien laatu on varmistettu erilaisten ISO-laatustandardien avulla. Kiillon tunnettuus ja yrityskuva ovat arvioiden mukaan Suomessa hyvät, jopa paremmat kuin Henkelillä ja Bostikilla. Suomen 3M Oy:n brändi on teollisuudessa kuitenkin laadukkaampi kuin Kiillon. Kiillon heikkouksia ovat suppea tuoteportfolio sekä yrityksen resurssien vähyys verrattuna isoihin kilpailijoihin. Lisäksi Kiillolla on monia kilpailijoita vähemmän kokemusta kansainvälisistä markkinoista ja erilaisista toimintaympäristöistä. (Kiilto 2009; Kivi ym. 2009; Niemi 2004; Teperi 2008.)

4.3.5 Fintex Tetrakem

Fintex Tetrakem Oy on lanseerattavan tuoteryhmän kilpailijoista pienin ja tuntemattomin. Yritys on toiminut jo yli 40 vuotta kemiallalla. Fintex Tetrakem valmistaa liimoja, tiivisteitä, lasikuitutapetteja, maaleja sekä vedeneristystuotteita teollisuudelle, teollisuuden jälleenmyyjille sekä rauta- ja värikaupoille. Fintex Tetrakemin tuotemerkkejä ovat muun muassa Fintex, Tetrakem, Neofix, Tetramassa sekä Plastfix. (Fintex Tetrakem 2009.)

Fintex Tetrakem koki ison takaiskun vuonna 2006. Yrityksen Ylöjärvellä sijainnut tapetti- ja maalitehdas paloi yön aikana maan tasalle, mikä johti siihen, että puolet tehtaan työntekijöistä jäi työttömiksi ja yritys joutui lopettamaan maalien ja tapettien valmistuksen Ylöjärvellä. Tulipalo vaikutti voimakkaasti myös yrityksen kannattavuuteen ja tulokseen, sillä sen myötä Fintex Tetrakemin liikevaihdosta katosi kaksi kolmasosaa. Fintexin tilanne ei vielä ole täysin vakaa ja finanssikriisien vaikutukset tulevat todennäköisesti heikentämään sitä entisestään. Yhtiön asiakkaina on rakennusteollisuus, rauta- ja maalikaupat sekä laivanrakentaminen ja kenkäteollisuus. (Majaniemi 2008.)

Fintexin tuotevalikoima on kaikista kilpailijoista selkeästi pienin. Hybridi- ja polyuretaanimassoja on valikoimassa vain muutama erilainen. Tämä toistuu pitkälti yrityksen kaikissa tuoteryhmissä. Toisaalta yrityksellä on tarjota tiettyjä tuoteryhmiä, joita muilla kilpailijoilla ei ole, kuten esimerkiksi maalituotteet. Tätä voidaan pitää yhtenä Fintexin vahvuutena. Myös kotimaisuus on yritykselle valttikortti, sillä usein asiakkaat suosivat mieluummin kotimaista, kuin ulkomaista tavarantoimittajaa. Yritys on myös panostanut paljon tuotekehitykseen, joten vaikka tuotteita ei ole kovinkaan paljon, niitä voidaan kuitenkin pitää laadukkaina. Heikkouksia ovat suppea tuoteportfolio, yrityksen pieni koko, epävakaat taloudelliset tilanteet sekä vähäinen kokemus erilaisista toimintaympäristöistä. (Fintex Tetrakem 2009; Kivi ym. 2009; Majaniemi 2008.)

4.4 Tiiviste- ja -liimamassojen / Suomen 3M Oy:n toimintaympäristön analyysi

Polyuretaani- ja hybriditiivisteiden ja -liimojen lainsäädännöllisessä toimintaympäristössä on tulevaisuudessa tapahtumassa muutoksia. Kuten markkina-analyysissä jo mainittiin, tuoteryhmän kemikaalilainsäädäntöä ollaan tiukentamassa lähitulevaisuudessa, jolloin yksikomponenttiset polyuretaanitiivisteet ja -liimat joko poistuvat valikoimista, tai niitä kehitetään myrkyttömämmiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten on panostettava tuotekehitykseen; vaikka polyuretaanipohjaiset tuotteet yksinkertaisesti jätettäisiin valikoimista, pitäisi yritysten kehittää MS-polymeeripohjaisia hybridituotteitaan, sillä tällä hetkellä niitä ei voida käyttää kaikkiin polyuretaanin tyypillisiin käyttökohteisiin. Oletettavasti tulevaisuudessa vahvoilla ovat ne valmistajat, joilla on parhaat resurssit tuotekehitystä varten. (Kivi ym. 2009; 3M 2009b.)

Taloudellinen toimintaympäristö elää myös muutoksen aikoja. Tätä lanseeraussuunnitelmaa tehdessä maailman taloudellinen tilanne on taantumassa, joka on jo vaikuttanut Suomen 3M Oy:n taloudelliseen toimintaympäristöön. Yritysten tuotekehitykseen kasvoivat vielä vuonna 2008, mutta tämä vuosi on jo kysymysmerkki. Yleensä trendi on ollut se, että laskusuhdanteessa tuotekehitys on joutunut leikkausten kohteeksi. Etenkin ensi vuosi on suuri huolen

aihe. Jos taloustilanne jatkuu nykyisen kaltaisena, tulee se erittäin todennäköisesti vaikuttamaan jo ensi vuonna yritysten kehitysmenoihin. Jos teollisuuden valmistajat joutuvat leikkaamaan tuotekehitysmenojaan, vaikuttaa se todennäköisesti myös tiiviste- ja liimamassa-tuottajien myyntiin. Tilanne voi muuttua tätäkin pahemmaksi, jos yritykset joutuvat leikkaamaan tuotekehityksen lisäksi myös valmistusresurssejaan ja tuotantomääriään. (Lukkari 2009.)

Toisaalta joidenkin ennusteiden ja skenaarioiden mukaan tämänhetkinen taantuma on ohi nopeasti. Näissä ennustuksissa nopeaa laskua seuraa nopea nousukausi. Eletyn kriisin seurauksena länsimainen finanssirakenne uusittaisiin, jotta vastaavat kriisit voitaisiin paremmin välttää. Jotkin tärkeät maailmantalouden käyrät ovat jo kääntyneet pois alamäestä. Talouden aktiivisuutta kuvastava ostopääällikköindeksi on noussut varsinkin Kiinassa erittäin voimakkaasti, mikä tarkoittaa sitä, että Kiinan tekemät talouden elvytystoimet ovat ainakin jollakin tasolla toimineet. Myös Yhdysvalloissa talous on kevään 2009 aikana hieman piristynyt. Teollisuustuotannon viimeaikaiset suuret pudotukset enteilevät sitä, että yritykset ovat purkaneet varastojaan. Kun varastot on saatu purettua, teollisuustuotannon paraneminen voi tulevaisuudessa käynnistyä. Suomen tilanne on siinä mielessä hyvä, että valtiolla on varaa ottaa velkaa. Tämä mahdollistaa talouden elvytyspaketit, mikäli EU:ssa päästään niistä sopuun. Monien ennusteiden mukaan talouskasvu piristyneenä jo vuonna 2010, mutta riskit taantumien pitkittymiselle ovat silti olemassa. (Hallikainen 2009a; Hallikainen 2009b.)

On kuitenkin yleinen harha, että velkaantuneisuus ei tule tuottamaan maille ongelmia. Jos maa ei pysty elämään varojen ja tulojen mukaan, niin lopulta siihen on pienten ja isojenkin maiden pakko alistua. Suomella velkaa on kuitenkin huomattavasti vähemmän, kuin esimerkiksi monilla Euroopan mailla. Muun muassa Italiassa, Belgiassa, Kreikassa ja Saksassa on noin puolen BKT:n verran julkista velkaa. Valtaosalla näistä maista on myös kilpailukyky heikentynyt huomattavasti enemmän, kuin Suomella. Toisaalta se vaikuttaa varmasti suomalaisyritysten vientimahdollisuuksiin kyseisten maiden markkinoille. Suomalaisyritysten vienti putosi vuoden 2009 ensimmäisellä neljänneksellä noin 35 %, mikä tulee vähentämään teollisuustuotantoa. Teknologiateollisuus on viime aikoina pitänyt lähes yksin vientiä yllä, mutta senkin vienti on kääntynyt laskuun. Viennin lasku ei keskity vain tiettyihin maihin, vaan se koskee yleisesti kaikkia vientimaita. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009a.)

Myös teollisuuden volyyymi-indeksi on syöksymässä alas. Uusimmat havainnot ovat olleet edellisiä heikompia ja niiden myötä myös viime vuoden havainnot ovat heikentyneet. Teollisuustuotannon taantumisen voidaan katsoa alkaneen jo viime vuoden alussa, mutta vuodenvaihteessa taantuma iski voimakkaimmin. Taloudellinen taantuma on alkanut vaikuttaa myös teollisuusyritysten investointeihin. Esimerkiksi kone- ja metallituoteteollisuuden investointien arvioidaan pienenevän 3 % vuonna 2009. Investointien pieneminen vaikuttaa yritysten tuo-

tantokapasiteetin uudenaikaisuuteen, sillä vanhan tuotantokapasiteetin korvaaminen on merkittävin investointien tarkoitus. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009a; Elinkeinoelämän keskusliitto 2009b.)

Elokuussa 2009 uusimmat talousuutiset viestivät jo paremmista ajoista. Maailmantalous ei enää syöksy alaspäin, sillä esimerkiksi Yhdysvalloissa talous supistui huhti- kesäkuussa 2009 vain prosentin, kun edellisellä vuosineljänneksellä vastaava luku oli kuusi prosenttia. Myös asuntojen hinnat ovat kääntyneet nousuun, mikä on toteutunut myös Suomessa. Saksan ja Suomen taloudet supistumiset pysähtyivät huhti- kesäkuussa 2009. Teollisuuden alhaiset tilaukset, kasvaneet työttömyysluvut sekä Yhdysvaltain mahdollinen luottokorttikriisi saattavat kuitenkin hidastaa maailmantalouden elpymistä sekä ajaa sen takaisin taantumaan. (Erola 2009.)

4.5 Suomen 3M Oy:n lanseerausta ohjaavat strategiaratkaisut

Tässä kappaleessa määritellään Suomen 3M Oy:n lanseerausta ohjaavat strategiaratkaisut. Strategiaratkaisut koostuvat kilpailuetustrategioista, lanseerauksen strategisista riskeistä sekä tuote- / markkinaratkaisujen määräytyksestä.

4.5.1 Kilpailuetustrategiat

Suomen 3M Oy:n polyuretaani- sekä hybriditiivisteet ja -liimat -tuoteryhmän lanseerauksen tapauksessa keskeisesti helpottava strategia on uusien markkinoiden haltuunotto brändiajattelua hyödyntäen. Kun yritys on pystynyt menestyksekkäästi tekemään jostakin tuotteestaan todellisen brändin, se antaa mahdollisuuden tuottaa saman merkin alle uusia tuotteita. Yrityksen lanseerausmahdollisuuksien avainkysymys onkin se, miten yhtiön vanhat brändit antavat perustaa uudelle tuotteelle. Strategian kannalta oleellinen perusratkaisu uusia tuotteita markkinoille tuodessa on se, tuodaanko ne markkinoille vanhalla vai uudella merkillä. Suomen 3M Oy lanseeraa uuden tuoteryhmän vanhalla ”3M” -tuotemerkillään, joka on tunnettu maailmanlaajuisesti. Tämä helpottaa brändiajattelun toteuttamista, kun tuotemerkin entuudestaan vahva imago luo asiakaskunnassa alusta alkaen positiivisia mielikuvia. (Rope 1999, 54-55.)

4.5.2 Lanseerauksen strategiset riskit

Suomen 3M Oy:n tapauksessa lanseerauksen todennäköisimmät riskit ovat kannibalismiriskit ja kohdistusriskit. Kannibalismiriski voi toteutua osittain, mikäli lanseerattavat tuotteet syövät esimerkiksi kaksipuolisten kiinnitysteippien markkinaosuuksia. Yleisesti kaksipuolisia kiinnitys-

teippejä käytetään lanseerattavien tuotteiden rinnalla, jolloin kyseisen riskin todennäköisyys pienenee. (Kivi ym. 2009.)

4.5.3 Tuote-/ markkinaratkaisujen määrittäminen

Suomen 3M Oy:n uuden tuoteryhmän lanseeraus toteutetaan nykyisen liiketoiminnan puitteissa. Uusi tuoteryhmä tuodaan vanhojen tuotteiden rinnalle ja se suunnataan pääosin yrityksen nykyiselle asiakaskunnalle. Uusi tuoteryhmä tuodaan täydentämään muun muassa yrityksen kaksipuolisten kiinnitysteippien sekä rakenneliimojen tuotevalikoimaa. Tämän lanseerausratkaisun tavoitteena halutaan lisätä yrityksen markkinaosuutta niin, että lanseerattavat tuotteet eivät kuitenkaan syö vanhojen tuotteiden osuuksia. Suomen 3M Oy:n lanseerattavan tuoteryhmän mahdollisuudet menestymiseen kyseisillä markkinoilla ovat lähtökohdiltaan varsin hyvät, koska yrityksellä on samalla segmentillä jo vanhempia tuotteita, jotka ovat saavuttaneet vahvan aseman markkinoilla. (Rope 1999, 63; Kivi ym. 2009.)

Kuvion 4 matriisin perusteella Suomen 3M Oy:n lanseerauksessa pysytään nykyisessä asiakaskunnassa, mutta tuotekentässä liikutaan parannettuun tuotteeseen. Tällöin päädytään B-ruutuun. B-ruutu viestii siitä, että lanseerauksessa on olemassa pieni epäonnistumisen riski asiakas- tai tuotekentässä. Onnistumisprosentti tällaisissa lanseerauksissa on kuitenkin hyvällä tasolla, noin 70 %.

4.6 Lanseerauksen jälkeen

Kun tuote on saatu lanseerattua, ei lanseerausta kannata unohtaa. Lanseerauksen jälkeisen arvioinnin ja tarkastelun avulla voidaan oppia kehittämään tulevia lanseerausprosesseja. Kysymyksiä, joita tulisi miettiä, ovat muun muassa:

- Oliko lanseeraus menestyksellinen? Miksi? Miksi ei?
- Oliko lanseerauksen toteutus suunnitellun kaltainen?
- Mitä tekijöitä ei osattu ottaa huomioon?

Lanseerauksen menestystä voidaan arvioida esimerkiksi taloudellisesta, aikajänällisestä sekä jakelun näkökulmasta. Taloudellisia mittareita ovat muun muassa myynnin määrä, myyntikate, sijoitukset, tuotteen kulut, hinta sekä ROI (Return On Investments, pääoman tuottoaste). Aikajänällisenä mittarina voidaan käyttää esimerkiksi suunnitellun aikataulun toteutumista ja paikkansa pitävyyttä. Jakelun pohjalta lanseerausta voidaan arvioida esimerkiksi tarkastelemalla jakelukanavien toimivuutta ja asiakkaiden tyytyväisyyttä niihin. Jälkiarvioinnista saadun datan avulla on mahdollista kuvata parhaat käytännöt tulevia tuotelanseerauksia varten. Jotta jälkiarvioinnissa saadaan lanseerauksesta mahdollisimman todenmukainen kuva, pitäisi

siinä olla mukana kaikki sisäiset ja ulkoiset lanseeraukseen liittyvät tahot, kuten markkinointihenkilöstö, mahdolliset ulkoiset markkinointitoimistot, tuotekehityshenkilöstö, valmistushenkilöstö, myyntiosasto, organisaation johto, jakelu sekä asiakkaat. (Soni & Cohen 2004, 263 - 268.)

5 Markkinointisuunnitelma

Tässä kappaleessa käsitellään lanseeraukseen liittyvät markkinoinnilliset perusratkaisut. Suunnitelmaan sisältyviä perusratkaisuja ovat kilpailukeinoratkaisut sekä markkinointiviestintään liittyvät ratkaisut.

5.1 Tuotekilpailukeinoratkaisut

Suomen 3M Oy:n tapauksessa ydintuote on tiivistävien liimamassojen tuoteryhmä teollisuuden tarpeisiin. Tuoteryhmän lisäetuja ovat muun muassa tekninen tuki, tukituotteet (liimapursotimet), päällemaalattavuus, väri vaihtoehdot, paremman lopputuloksen takaavat laadukkaat kemikaaliraaka-aineet, laaja tuotevalikoima sekä erilaiset pakkauskoot ja -vaihtoehdot. Tälle raakatuotteelle tulee luoda imago, jolloin siitä saadaan mielikuvatuote. Tämän mielikuvan perusteella lanseerattavan tuoteryhmän tulisi erottua positiivisesti kilpailijoistaan. (Rope 1999, 73 - 75; 3M 2009b.)

Lanseerattavan tuoteryhmän ympärille rakennettavia mielikuvia ovat:

- Helppokäyttöisyys
- Nopeus
- Ympäristöystävällisyys
- Varmuus
- Kokonaisvaltaisuus

Helppokäyttöisyys johtuu tuotteen koostumuksesta sekä hyvästä pakkaus- ja pursotinsuunnittelusta. Nopeus perustuu massojen nopeisiin kuivumisaikoihin sekä helppokäyttöisyyteen. Ympäristöystävällisyys näkyy etenkin niin sanottujen foliopakkausten kohdalla; ne tuottavat huomattavasti vähemmän jätettä kuin muovipatruunapakkaukset. Tuoteryhmän varmuus perustuu laadukkaaseen pakkausteknologiaan ja -materiaaleihin; tuote ei pilaannu ennen käyttöä. Varmuutta luo myös laadukas valmistusprosessi, jossa saadaan minimoitua tuotevirheet. Kokonaisvaltaisuus on yksi osa Suomen 3M Oy:n brändiä; yritys tunnetaan innovatiivisena yrityksenä, joka pystyy tarjoamaan kattavat ratkaisut asiakkailleen ilman että asiakkaan tarvitsee kääntyä useamman yrityksen puoleen. (3M 2009b.)

5.2 Markkinointiviestintäkilpailukeinoratkaisut

Teollisuusmarkkinoilla suurten medioiden käyttö markkinoinnissa on kuluttajapuolta huomattavasti vähäisempää. Televisio-, printti- ja ulkomainonnan sijaan hyödynnetään muun muassa:

- yrityksen omia www-sivuja
- hakukonemainontaa
- henkilökohtaista myyntityötä ja suhdetoimintaa
- erilaisia tuote-esittelytilaisuuksia, kuten toimialakohtaisia messuja

Business to Business - markkinoilla yritysten kotisivut ovat tärkeässä asemassa. Kun toisista yrityksistä halutaan tietoa, yleensä ensimmäisenä käydään vierailemassa kotisivuilla. Tämän takia sivujen sisältöön, toimivuuteen, ajantasaisuuteen ja mielenkiintoisuuteen tulee panostaa. Suomen 3M Oy on jo kokeillut myös hakukonemainontaa, joka on yksi nykyhetken uusista markkinointikanavista. Oikein toteutetulla hakukonemainonnalla voidaan tavoittaa kohderyhmät helposti. (Noframe 2008; Kivi ym. 2009.)

Suomen 3M Oy:n teollisuusosasto pitää henkilökohtaista myyntityötä tärkeimpänä markkinointiviestintäkeinonaan ja myynnin kanavanaan. Tämän takia sitä on kehitettävä ja valmennettava jatkuvasti. Myyjien on esimerkiksi oltava koko ajan tietoisia yrityksen omista sekä kilpailevista tuotteista. Mahdollinen ylimääräinen aika myyjällä kannatta käyttää kilpailijoiden ja heidän tarjontansa tutkimiseen. Tämä auttaa oman tuotteen puolesta puhumista, kun tietää mitä kilpailijoiden yrityksessä ja toimialalla yleisesti tapahtuu. (Rubanovitsch 2007, 52; Kivi ym. 2009.)

Ennen asiakastapaamista myyjän tulee valmistautua huolellisesti ottamalla selvää asiakkaasta sekä hänen yrityksestään. Ennakovalmistautumisesta on hyötyä sekä myyjälle, että asiakkaalle, koska se säästää molempien aikaa tapaamistilanteessa. Tiedonkeruun lisäksi ennakovalmistautumiseen kuuluu muun muassa havaintomateriaalien valmistaminen. Suomen 3M Oy:n tapauksessa havaintomateriaaleihin kuuluvat esimerkiksi segmenttikohtaiset tuote- ja ratkaisuesitteet sekä niin sanotut ”success story” - esitteet, jotka kertovat aikaisemmista onnistuneista yhteistyöprojekteista asiakkaitensa kanssa. Nämä toimivat hyvinä referensseinä muille asiakkaille. (Rubanovitsch 2007, 43; 3M 2009b.)

Ensikohtaaminen asiakkaan kanssa vaikuttaa usein siihen, millaisena asiakas jatkossa kokee myyjän sekä hänen edustamansa yrityksen. Myyjän suorittamat yrityskäynnit ovat erittäin tärkeä osa uuden tuotteen markkinointiviestintää, koska harvat tuotteet myyvät itse itseään. Tuotteet itsessään eivät sitouta asiakkaita, luo yrityssuhteita, selvitä ongelmia tai hae ratkaisuja asiakkaiden tarpeille. Nämä asiat myyntihenkilöstön tulee hoitaa itse. Ennakkoluulot on

unohdettava ensitapaamisella; kohdeasiakkaita ei saa lokeroida etukäteen, vaan asiakkaasta pitää selvittää kaikki tarvittava tarvekartoituksen avulla. Suomen 3M Oy:n tulisi omien asiakasrekisteriensä ja -tietojensa lisäksi hankkia uutta asiakastietoa jokaisessa kohtaamisessa. Lisäksi tämän tiedon tulisi välittyä kaikille sitä tarvitseville henkilöille, jotta se ei jää pelkästään tiedon alun perin hankkineen henkilön käyttöön. (Annacchino 2007, 442; Rubanovitsch 2007, 47.)

Kun kyseessä on uusi tuote, ensitapaamisen tarkoituksena ei välttämättä ole pelkästään saada päätettyä kauppaa, vaan sen avulla pohjustetaan myös tulevaa yhteistyötä. Suomen 3M Oy:n myyntihenkilön tulee siis konkreettisesti osoittaa kuinka hänen edustamansa tuotteet luovat lisäarvoa asiakkaalle ja ratkaisevat heidän ongelmansa. Kaupan päättämiseen on kuitenkin pyrittävä jo ensikohtaamisella, jos se suinkin on mahdollista. Jos kauppaa ei saada päätökseen ensitapaamisella, tulee myyjän pyrkiä sopimaan uusi ajankohta, jolloin neuvotteluja jatketaan. Ratkaisupäätös on tehtävä helpoksi asiakkaalle, mutta lopullista ostopäätöstä myyjä ei voi kuitenkaan asiakkaan puolesta tehdä. (Rubanovitsch 2007, 122 - 123.)

Tuotteen antaminen koekäyttöön asiakkaalle on myös tehokas keino vakuuttaa asiakas tuotteen antamista hyödyistä ja ohjata asiakasta kohti ensimmäistä ostopäätöstä. Yritysmailmassa käytetään jatkuvasti pilotteja muun muassa ohjelmistojen ja tietojärjestelmien toimivuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi. Suomen 3M Oy voisi myös hyödyntää koekäyttöjä tiivistävien liimamassojen tuoteryhmässään. Carrus Deltalla tehdään jatkuvasti uusia koekäyttöjä, ja heillä kyseinen toimintamalli on koettu toimivaksi. Vanhasta luotettavasta ja toimivasta on kuitenkin suuri kynnys vaihtaa uuteen tuotteeseen, joten koekäytön onnistumisella ja tuotteen mielikuvien ja ominaisuuksien lunastamisella on suuri merkitys. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 97; Koski & Suojanen 2009.)

Myyjän tulee antaa asiakkaalle tarvittava käyttökoulutus ennen tuotteen luovuttamista koekäyttöön. Tällöin asiakas saa mahdollisimman suuren hyödyn tuotteen testaamisesta. Koekäytön jälkeisestä etenemisestä pitää myös sopia etukäteen asiakkaan kanssa. Mikäli Carrus Delta saisi Suomen 3M Oy:n uudet tiivisteet ja liimat käyttöön esimerkiksi kahdeksi päiväksi, tulisi myyjän olla asiakasta vastassa heti koekäytön jälkeen. Tällöin myyjä voi heti käydä läpi asiakkaan vaikutelmat tuotteesta ja vastata mahdollisiin kysymyksiin. Kun asiakas pääsee nauttimaan tuotteen tai palvelun tuomista eduista ja hyödyistä koekäytön aikana, saattaa hänen olla vaikea enää luopua niistä. Asiakas on mahdollisesti vakuuttunut tuotteen hyödyistä ja ominaisuuksista sekä kokenut ratkaisun soveltuvan hänen yrityksensä tarpeisiin jolloin hän on valmis tekemään kaupat. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 97-98.)

Messut ovat erittäin kätevä tapa tavoittaa suuriakin osia kohderyhmistä lyhyessä ajassa varsinkin B-to-B - markkinoilla. Suomen 3M Oy on hyödyntänyt messuja aikaisemminkin muiden tuoteryhmiensä kohdalla ja tätä perinnettä tulee jatkaa myös tulevaisuudessa. Uusi tuoteryhmä on tärkeää saada esille valituille kohderyhmille jo ennen tuotteen markkinoille tuloa sekä intensiivisesti sen jälkeen. Messujen jälkeinen työ on yksi tärkeimmistä messuihin liittyvistä vaiheista. Silloin tuodaan messuilta hankitut tiedot yhteen ja sovitaan jatkotoimenpiteistä. Messuilta saadut yhteydenottopyynnöt tulee prosessoida mahdollisimman nopeasti henkilökohtaisen myyntityön avulla. Suomen 3M Oy:n kannattaa keskittyä etenkin sellaisiin messuihin, joissa tuoteryhmälle valitut segmentit ovat vahvasti edustettuina, kuten esimerkiksi Alihankintamessut Tampereella syyskuussa 2009, joihin yritys on useana vuotena aikaisemmin osallistunut. Tänä vuonna messut järjestetään lähellä tiiviste- ja liimamassojen lanseerauksen ajankohtaa, mikä tekee osallistumisesta erittäin tärkeää. (Kivi ym. 2009.)

6 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointia ja aineiston analyysivaihetta ei voida selkeästi erottaa toisistaan, joten luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee pohtia jatkuvasti omia ratkaisujaan, jolloin hän ottaa yhtä aikaa kantaa sekä tekemänsä työn luotettavuuteen että analyysin kattavuuteen. (Vehkaperä 2002.)

Myös validiteetti eli pätevyys on olennainen osa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Pätevyys muodostuu sisäisestä ja ulkoisesta validiteetista. Sisäinen validiteetti koostuu teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusoinnusta, kun taas ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tehtyjen johtopäätösten ja tulkintojen sekä aineiston välisen yhteyden pätevyyttä. Tutkimus ei ole siinä tapauksessa pätevä, jos se antaa vastauksen eri kysymykseen, kuin mitä tutkimusongelmassa on määritelty. (Vehkaperä 2002; Varto 1992, 103.)

Arvioidessamme tutkimuksen luotettavuutta voimme pitää sitä hyvänä, sillä pidimme koko tutkimus- ja kirjoitusprosessin ajan luotettavuutta tärkeänä osana työtä. Haastattelujen tuloksia voidaan myös pitää luotettavina, sillä ryhmähaastatteluisissa oli mukana useita osallistujia, joiden näkökulmat olivat yhteneviä. Emme myöskään ole pyrkineet muodostamaan yleistyksiä tutkimustulosten pohjalta, vaan olemme soveltaneet tuloksia tähän yksittäiseen tapaukseen. Lähdemateriaalin laadukkuus, esimerkiksi aikaisemmat toimialaan liittyvät tutkimukset, lisäävät omalta osaltaan työn luotettavuutta ja uskottavuutta.

Myös pätevyyttä pidämme hyvänä, sillä saimme haastatteluista odotetunlaisia vastauksia, joka kertoo vastaajan ymmärtäneen tutkijan kysymykset oikein. Tutkimustulokset antavat vastauksia tutkimusongelmaan, jolloin tutkimusta voidaan pitää validina.

7 Johtopäätökset

Iso ja kansainvälinen organisaatio sekä tunnettu ja perinteikäs 3M - brändi luovat itsessään hyvät mahdollisuudet lanseerauksen onnistumiselle. Tämä pelkästään ei kuitenkaan riitä, vaan lanseerausta varten on tehtävä erilaisia toimenpiteitä, kuten lähtökohta-analyysit sekä määritettävä lanseerausta koskevat strategiset ratkaisut.

Suomen 3M Oy:n hyvä tuntemus Suomen teollisuusmarkkinoista sekä nykyisistä segmenteistä luo vahvan pohjan lanseerausta varten. Myös kokonaistoimittajuus mahdollistaa kilpailuedun, mikäli asiakasyritykset onnistutaan vakuuttamaan kokonaistoimittajan tuomista eduista. Tämä tarkoittaa sitä, että Suomen 3M Oy:n tulee pyrkiä korostamaan kokonaistoimittajuuttaan ollessaan yhteydessä asiakkaisiin. Kilpailuetua luovat myös eri segmentteihin räätälöidyt tuotteet ja pakkausratkaisut.

Lanseerattavan tuoteryhmän mielikuvaelementeissä onnistuminen on yksi tärkeimmistä menestymiseen vaikuttavista tekijöistä. Suomen 3M Oy:n tulee pyrkiä korostamaan haluttuja mielikuvia; helppoutta, nopeutta, varmuutta, laadukkuutta sekä asiakkaiden vaatimia ominaisuuksia, joita ovat esimerkiksi työn lopputuloksen siisti ulkonäkö sekä tiiviys ja työn säästäminen. Jotta asiakas saadaan vaihtamaan kilpailijan tuotteet Suomen 3M Oy:n tuotteisiin, tulee mielikuvaelementit pystyä osoittamaan myös todenmukaisiksi. Tämä kannattaa toteuttaa koekäyttäjien avulla, joissa asiakasyrityksen loppukäyttäjät pääsevät kokeilemaan ja arvioimaan tuotteita. Loppukäyttäjät vaikuttavat suunnittelijoiden ja sisäänostajien päätöksiin, sillä yleisesti yritykset eivät halua vaihtaa laadullisesti huonompiin tuotteisiin. Tuotteen pitää olla vähintään yhtä laadukas kuin nykyisen tuotteen, mielellään parempilaatuinen. Lopullisen ostopäätöksen määrittelevät tuotteen hinta ja laatu. Painoarvoltaan tuotteen mielikuvien kanssa lähes yhtä tärkeä tekijä asiakkaiden ostopäätösten suhteen on lisäpalveluiden eli tuote- ja asiakastuen laatu ja toimivuus. Myös tuen tulee olla nopeaa, laadukasta ja helposti saatavaa. Tukihenkilön saaminen paikanpäälle asiakasyritykseen ongelmatilanteessa on huomattavan tärkeää. Fyysinen läsnäolo luo välittämisen tunnetta ja tällöin ongelma on myös helpompi ratkaista, kuin puhelimitse.

Tulevaisuutta mielessä pitäen Suomen 3M Oy:n kannattaa painottaa hybridituotteiden markkinointia ja niiden ominaisuuksien korostamista. Muuttuva kemikaalilainsäädäntö todennäköisesti sulkee tulevaisuudessa polyuretaanituotteet pois markkinoilta, jolloin hybridituotteiden tulee olla jo tuttuja asiakkaille. Ideaalitalanteessa asiakkaat olisivat siirtyneet pääasiallisesti

hybridituotteiden käyttöön jo ennen kyseisen lain mahdollista voimaantuloa. Tällöin asiakkaille ei tulisi kiire etsiä korvaavia tuotetta poistuvien tilalle. Myös Suomen 3M Oy hyötyisi tästä tilanteesta, sillä se loisi hyvän pohjan ison markkinaosuuden saavuttamiselle hybridituotteissa.

Markkinointiviestinnässä Suomen 3M Oy:n tulisi keskittyä laadukkaiden internetsivujen ylläpitoon, henkilökohtaisen myyntityön laadukkuuteen sekä näkyvyyden saamiseen messuilla ja muissa tuote-esittelytilaisuuksissa. Etsittäessä tietoa yrityksistä tai tuoteratkaisuista yleensä ensimmäinen tietolähde on internet. Kotisivuilta tulee löytyä riittävästi informaatiota asiakkaan mielenkiinnon herättämistä varten. Henkilökohtaiseen myyntityöhön tulee panostaa paljon, jotta saadaan niin sanottu face-to-face- kontakti asiakkaisiin. Henkilökohtaisen myyntityön avulla asiakkaat tulee saada kiinnostumaan lanseerattavista tuotteista, asiakkaiden tarpeet tulee saada kartoitettua, asiakkaiden ongelmat tulee saada ratkaistua kokonaisvaltaisesti ja kaupat tulee saada päätettyä mahdollisimman nopeasti. Tämän takia myyntihenkilöstön koulutus on erityisen tärkeää. Myyntitaitojen lisäksi heillä tulee olla kattavasti tuotetuntemusta, jolloin sisäinen markkinointi korostuu.

8 Yhteenveto

Opinnäytetyön aiheena oli tehdä uuden tuoteryhmän lanseeraussuunnitelma teollisuusmarkkinoille. Opinnäytetyön toimeksiantajan toimi Suomen 3M Oy ja lanseerattava tuoteryhmä oli polyuretaani- sekä hybriditiivisteet ja -liimat. Lanseerausta varten laadittiin lanseeraussuunnitelma sekä markkinointisuunnitelma.

Keskeistä lanseerauksen onnistumiselle on, että uusi tuote osoittaa menestymismahdollisuutensa jo lanseerausvaiheessa. Riskien ja kilpailijoiden kartoitus ja analysointi on erityisen tärkeää. Suomen 3M Oy:n vahvimaksi kilpailijaksi Suomen polyuretaani- sekä hybriditiivisteet ja -liimamarkkinoilla on osoittautunut Oy Sika AG Finland.

Kilpailun ja ympäristön muutosten tiukentuessa yrityksen eräänä keskeisenä menestyksen tekijänä voidaan pitää suunnitelmallisuutta. Lanseerausprosessin yksi käytännön ongelma onkin, että yrityksillä ei ole käytössään selkeää kokonaisvaltaista systematiikkaa ja suunnitelmallisuutta lanseerauksiin. Suomen 3M Oy voi käyttää tätä lanseeraussuunnitelmaa niin sanottuna perusmallina tulevia lanseerauksiaan varten, joihin se voi sisällyttää myös tästä työstä pois rajattuja osuuksia, kuten esimerkiksi hinnoitteluosuuden.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma oli löytää tarvittavat tiedot yrityksestä itsestään, markkinoista, asiakkaista, kilpailijoista sekä toimintaympäristöstä onnistuneen lanseeraussuunnitelman laatimista varten. Tutkimusongelman ratkaisemisella pyrittiin löytämään vasta-

us kysymykseen: ” minkälainen lanseeraussuunnitelma uudelle tuoteryhmällä tulisi tehdä. Ongelmaan haettiin ratkaisua kirjoituspöytätytökimuksen sekä laadullisen kenttätutökimuksen avulla. Haastatteluissa tiedonkeruumenetelminä käytettiin avoimen haastattelun, syvähaastattelun, teemahaastattelun sekä ryhmäkeskustelun risteytystä. Lisäksi tietoa kerättiin valmiiden aineistojen kautta.

Suomen 3M Oy:n lanseerattavan tuoteryhmän kilpailukeinoja mietittäessä tärkeimmiksi nousivat vahva ja tunnettu brändi, laadukas tuotemielikuva sekä kokonaistoimittajan rooli. Näitä ominaisuuksia tulisikin korostaa markkinoinnissa. Suomen 3M Oy:n tulee jatkossa myös tunnistaa ne tekijät, miksi asiakas valitsee juuri heidän tuotteensa ja vastaavatko asiakkaan odotukset Suomen 3M Oy:n tarjoamia ratkaisuja.

Lähteet

Painetut lähteet

Annacchino, M. 2007. The pursuit of new product development: The Business Development Process. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Cooper, R. 1979. The dimensions of industrial new product success and failure. Artikkel. Journal of Marketing Volume 43.

Henkel 2004. Henkel products for the railway industry. Tuote-esite.

Hultink, E. & Hart, S. 1998. The world's path to the better mousetrap: myth or reality? An empirical investigation into the launch strategies of high and low advantage new products. Artikkel. European Journal of Innovation Management Volume 1 Number 3.

Hultink, E., Hart, S., Robben, H. & Griffin, A. 2000. Launch Decisions and New Product Success: An Empirical Comparison of Consumer and Industrial Products. Artikkel. Journal of Product Innovation Management Volume 17.

Raatikainen, L. 2005. Tavoitteellinen markkinointi - Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita.

Rope, T. 1999. Lanseerausmarkkinointi: onnistunut markkinoilletulo. Helsinki: WSOY.

Rope, T & Vahvaselkä, I. 2000. Suunnitelmallinen markkinointi - Suunnittelu, tutkimus & kansainvälistyminen. Helsinki: WSOY.

Rubanovitsch, M. 2007. Myy enemmän, myy paremmin. Helsinki: WSOY.

Rubanovitsch, M & Aalto, E. 2007. Myynnin lyhytterapia - Sanoista tekoihin. Helsinki: Oy Imperial Sales AB.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Sähköiset lähteet

3M 2009a. Yrityksen kotisivut. Luettu 18.3.2009. <http://www.3m.com/>

Bostik 2009. Yrityksen kotisivut. Luettu 27.3.2009. <http://www.bostik.fi>

Elinkeinoelämän keskusliitto 2009a. Talouskatsaus. Luettu 2.4.2009. <http://www.ek.fi/www/fi/talous/talouskatsaus/kuvat/katsaus.pdf>

Elinkeinoelämän keskusliitto 2009b. Investointitiedustelu. Luettu 2.4.2009. http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/Inv tied_2-08.pdf

Erola 2009. Pihinää talouden teho-osastolla. Luettu 5.8.2009. <http://www.talouselama.fi/uutiset/article313562.ece>

Fintex Tetrakem 2009. Yrityksen kotisivut. Luettu 27.3.2009. <http://www.fintex.fi>

Hallikainen, R. 2009a. Tulevaisuusskenaarioita: länsi luo nahkansa tai kiinalainen kapitalismi jyrää. Luettu 27.3.2009. <http://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/article262924.ece>

Hallikainen, R. 2009b. Maailmantalous tarjoaa muitakin näkymiä kuin kurjuuden. Luettu 27.3.2009. <http://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/article254504.ece>

Henkel 2009. Yrityksen kotisivut. Luettu 27.3.2009. <http://www.henkel.fi>

IAL Consultants 2007. Market report - the European sealants market. Luettu 19.3.2009. Tilattavissa osoitteesta <http://www.ialconsultants.com/website/>

Kiilto 2009. Yrityksen kotisivut. Luettu 27.3.2009. <http://www.kiilto.fi>

Lappeenranta University of Technology. Luettu 29.4.2009.
<http://www.kouvola.lut.fi/files/download/Palvelutuotevalikoima.pdf>

Lukkari, J. 2009. Tuotekehitys ja tutkimus musertuvat taantumalle seuraavaksi. Luettu 27.3.2009. <http://www.tekniikkatalous.fi/tk/article240975.ece>

Majaniemi, R. 2008. Tulipalo tuhosi tehtaan, yhteistyö pelasti Fintexin. Luettu 3.4.2009.
<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article171689.ece>

Metsäteollisuus 2008. Merkitys Suomelle. Luettu 2.4.2009.
<http://www.metsateollisuus.fi/tilastopalvelu/TilastokuviotVanhat/Perustietoa/Julkinen-FI/a20MerkitysSuomelle.ppt>

Niemi, K. 2004. Kiilto tekee kaiken itse. Luettu 2.4.2009.
<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article45685.ece>

Noframe 2008. Hakukonemainonta. Luettu 25.5.2009.
<http://www.noframe.fi/paikallinen-hakukonemainonta.htm>

Nortio, J. 2005. Metsäteollisuus panostaa toimitusketjun hallintaan. Luettu 29.4.2009.
<http://www.tekniikkatalous.fi/metsa/article45629.ece>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Luettu 25.3.2009. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

Sika 2006. Sikanews. Luettu 1.4.2009. http://www.sika.fi/sikanews_2006.pdf

Sika 2009. Yrityksen kotisivut. Luettu 25.3.2009. <http://www.sika.fi>

Soni, A. & Cohen, H. 2004. Successfully launching your product: getting it right. Handbook of Business Strategy. Luettu 15.4.2009. Saatavana Emerald In Sight -tietokannassa.
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/10775730410493955>

Teperi, J. 2008. Pelastussuunnitelman ja turvaohjeiden päivitys. Luettu 2.4.2009.
<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/39749/Teperi.Jussi.pdf?sequence=1>

Vehkaperä, M. 2003. Laadullinen tutkimus. Luettu 25.3.2009.
www.jyu.fi/economics/ecampus/documents/vehkapera_laadullinen_021003.ppt

Julkaisemattomat lähteet

3M 2009b. Sealants launch pack. Luettu 23.3.2009

Kivi, O. 2009. Teollisuusosaston markkinoinnin esimiehen haastattelu 17.3.2009. Suomen 3M Oy. Espoo.

Koski, P. 2009. Työnjohtajan haastattelu 20.4.2009. Carrus Delta Oy. Lieto.

Mäkinen, P. 2009. Teollisuusosaston markkinointisuunnittelijan haastattelu 17.3.2009. Suomen 3M Oy. Espoo.

Salminen, E. 2009. Teollisuusteippien ja -liimojen tuotepäällikön haastattelu 17.3.2009. Suomen 3M Oy. Espoo.

Suojanen, A. 2009. Työnjohtajan haastattelu 20.4.2009. Carrus Delta Oy. Lieto.

Kuviot

Kuvio 1: Lanseerauksen päävaiheet.....	17
Kuvio 2: Lähtökohta-analyysin lajit ja sisältö.....	19
Kuvio 3: BCG - matriisi	23
Kuvio 4: Liikkumavaran määrittäminen tuote-/markkinamatriisilla.....	30
Kuvio 5: Suomen 3M Oy:n BCG - matriisi.....	38
Kuvio 6: Tuotannon bruttoarvo Suomen teollisuudessa v. 2007 miljardia euroa.	39
Kuvio 7: Suomen tavaraviennin jakauma v. 2007	40
Kuvio 8: Suomen 3M Oy:n kilpailijakartta	44

Taulukot

Taulukko 1: SWOT- analyysin lohkojen tarkastelu suunnittelun perustana.....	22
Taulukko 2: Suomen 3M Oy:n SWOT - analyysi.....	36

Liitteet

Yritystiedot/taustatiedot:

- Toimiala
- Koko (henkilökunta/liikevaihto)
- Asiakaskohderyhmät (tällä toimialalla)
- Tunnettuus/yrityskuva
- Päätuotteet ja niiden markkinaosuudet
- Yrityksen asema markkinoilla
- Näettekö yrityksen markkinajohtajana, haastajana, seurailijana, tulokkaana vai jonakin muuna?

Lanseerattava tuote/tuoteryhmä:

- Tuotteen nimi, käyttötarkoitus ja ominaisuudet
- Miten eroaa kilpailijoista
- Onko tuote kokonaan uusi, muualla lanseerattu vai paranneltu versio?
- Kenelle tuote on tarkoitettu?
- Liittyykö tuote nykyiseen tuoteportfolioon?
- Onko markkinoilla korvaavia tuotteita? Jos on, niin mitkä?
- Aiheuttaako lanseerattava tuote muutoksia tuotannossa tai henkilöstössä? Jos aiheuttaa, niin mitä?

Tuotteen lanseeramisen syyt:

- Kasvusyyt
- Tuoteportfolion laajentaminen
- Markkinoilla tilaa kyseiselle tuotteelle
- Oman vanhan tuotteen päivittäminen
- Tuotekehitys/innovaatio loi perustan lanseeraukselle
- Muu syy, mikä?

Lähtökohta-analyysit:

- Onko suoritettu mitään lähtökohta-analyysijä?
- Mitä tietoja on kerätty?
- Onko olemassa muiden tuotteiden tai tuoteryhmien lähtökohta-analyysijä, markkinatutkimuksia tai lanseeraussuunnitelmia?

Kilpailijat:

- Lanseerattavan tuotteen merkittävimmät kilpailijat?
- Avainkilpailijoiden markkinaosuudet?
- Avainkilpailijoiden yrityskuvat/brändikuvat?
- Miten arvioitte kilpailijoiden reagoivan lanseerattavan tuotteen markkinoille tuloon?
- Muuta tärkeää tietoa kilpailijoista?

Markkinat:

- Miten arvioitte uuden tuotteen elinkaarta (alku, kasvu, kypsyys, lasku)?
- Miten arvioitte markkinoiden kehittyvän seuraavien 3-5 vuoden aikana?
- Onko toimialan kysyntä kausiluonteista?
- Onko toimialan kysyntä riippuvainen jonkin muun tuotteen menekistä? Jos on, niin minkä? Minkälaista riippuvuus on?
- Miten määrittelisitte lanseerattavan tuotteen asiakaskohderyhmät/segmentit?

- Segmentointikriteerit
- Segmenttien koko
- Miten arvioitte kysynnän kehittyvän kyseisissä segmenteissä seuraavien 3-5 vuoden aikana?

Ympäristöanalyysi:

- Lanseerattavan tuotteen menestymiseen vaikuttavat trendit ja tekijät yrityksen toimintaympäristössä? (esim. kansainvälinen talous, teknologia, lainsäädäntö, tapakulttuuri yms.)
- Miten arvioitte mainittujen tekijöiden kehittyvän seuraavien 3-5 vuoden aikana?

Yritysanalyysi:

- Miten arvioitte lanseerattavan tuotteen vaativan resursseja:
- Tuotannossa?
- Varastoinnissa?
- Markkinoinnissa?
- Johdossa?
- Muissa toiminnoissa, missä?
- Henkilöstömäärässä?
- Pääomassa?

Kilpailuetustrategiset perusratkaisut:

Millä strategioilla aiotaan saavuttaa kilpailuetua?

- Tunnettuus?
- imago/brändi?
- Jokin muu?
- Eroaako lanseerattavan tuotteen kilpailuetustrategia yrityksen yleisestä kilpailustrategiasta? Jos eroaa, niin miksi?

Tuotekohtaiset päämäärät:

- Lanseerattavan tuotteen yritysmaatit päämäärät:
- Markkinaosuusien säilyttäminen?
- Markkinaosuusien kasvattaminen nykyisissä segmenteissä?
- Uusien asiakasryhmien hankinta? Jos kyllä, niin keneltä pyritään valtaamaan markkinaosuuksia?
- Innovaattorin aseman hankkiminen tai säilyttäminen?
- Erikoistuminen tietyn suppean kohderyhmän palvelemiseen? Jos kyllä, niin keiden?
- Muut mahdolliset päämäärät?

Markkinointistrategia (markkinointimix)

Ne markkinoinnin perusratkaisut, joilla lähtee kilpailemaan valitsemisissaan asiakasryhmissä

Tuote

- Elementit joiden varaan yrityksen kilpailuetu rakentuu valituissa asiakasryhmissä
- mitkä ovat ydintuote-elementit?
- mitkä ovat tuotteelta saatavat lisäedut?
- mitkä ovat tuotteen mielikuvaelementit

- Kilpailuelementtien painottuminen tuotteessa:
 - Ydintuotepainoitteinen
 - lisäetupainoitteinen
 - mielikuvapainoitteinen
-
- Tarjotaanko tuotteesta
 - Yhtä versiota kaikille asiakkaille
 - muunneltavia ratkaisuja eri kohderyhmille

Palvelu/toimintatapa

- Kuuluuko yrityksen toimintapolitiikkaan mitään oheis- tai lisäpalveluita?
- Rakennetaanko lanseerattavaa tuotetta varten uusi palveluverkosto, vai hyödynnetäänkö olemassa olevia rakenteita?

Markkinointiviestintä

- Mitä seuraavista viestinnän elementeistä yrityksessä käytetään ja millaisessa suhteessa toisiinsa?
- julkistaminen
- henkilökohtainen myyntityö
- mainonta
- menekinedistäminen
- Mitä viestintäkanavia/-keinoja alalla yleensä käytetään?
- Mitkä yrityksen sidosryhmistä koetaan tärkeimmiksi alalla?

Tuotekohtaiset tavoitteet:

- Asetetaanko tuotteelle muun muassa seuraavanlaisia tavoitteita ja mitkä ne ovat?
 - Imagotavoitteet
 - tunnettuustavoite?
 - asennetavoite yrityksen profiloimiseksi?
 - tuotekuvatavoite?
-
- Taloudelliset tavoitteet
 - myyntitavoite?
 - markkinaosuustavoite?
 - tuottotavoite?

Markkinoinnin tavoitteet:

- Asetetaanko markkinoinnille mm. seuraavanlaisia tavoitteita ja mitkä ne ovat?
- tunnettuustavoite?
- asennetavoite? (yrityskuvan profiloimiseksi)
- mielikuvatavoite
- myyntitavoite
- katetavoite
- voittotavoite

Lanseeraussuunnitelma:

Kohderyhmä:

- Keille tuote aluksi halutaan lanseerata? (Mainostaminen, julkistaminen)
- Miten tämä joukko pyritään rajaamaan?

Kilpailukeinot:

Ajoitus:

- Mitkä seikat vaikuttavat lanseerausajankohdan valintaan?
- Millainen lanseerausaikataulu lanseerauksen toteuttamiselle on laadittu/laaditaan?

Vastuut & organisointi:

- Miten eri osa-alueiden toteuttamisvastuut jaetaan?
- Miten lanseeraustoimenpiteiden toteuttamista aiotaan seurata?

Sisäinen markkinointi:

- Mitä sisäisen markkinoinnin toimenpiteitä lanseerausprosessiin liittyy/tulee liittymään?
- Tiedotusjärjestelmä?
- Koulutusjärjestelmä?
- Kannustejärjestelmä?
- kenelle? mitä? milloin? miten?

Analyyysi edellisestä lanseerauksesta:

- Mitkä ovat olleet merkittävimmät edellisen lanseerauksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät?
- Missä epäonnistuttiin/missä menttiin pieleen?
- Mitä tekijöitä ei osattu arvioida/suunnitella?
- Mitä jätettiin tekemättä? Miksi?
- Mitä nyt tulisi tehdä toisin?

- Yrityksen nimi ja toimiala
 - Haastateltavan titteli ja nimi
 - Yrityksen liikevaihto
 - Henkilöstön määrä
-
- Käytättekö tiivistys-/liimausaineita tällä hetkellä?
 - Jos käytätte, niin mitä brändiä?
 - Jos käytätte, niin miksi?
 - Mitä materiaaleja tiivistätte ja liimaatte?
 - Mihin tarkoituksiin käytätte kyseisiä tuotteita?
 - Paljonko ainetta menee kuukaudessa? Minkä väristä? Käytättekö patruunapakkauksia vai makkarapakkauksia?
 - Onko tuotteen käyttämisessä tai ostamisessa havaittavissa kausivaihtelua?
 - Missä asemassa oleva henkilö/henkilöt tekee yrityksenne hankintapäätökset koskien tällaisia tuotteita?
 - Kuinka usein ostate kyseisen tuoteryhmän tuotteita?
 - Kuinka suuri on keskiostoksenne?
-
- Minkälaisia kokemuksia teillä on nykyisestä tuotteestanne?
 - Onko yrityksenne valmistusprosessiin määritetty (spesifioitu) tietyn valmistajan tiiviste-/liimamassatuote? Jos on, niin mikä?
 - Onko käytössänne korvaavia tuotteita tiiviste-/liimamassoille (esim. hitsaukset, teipit, ruuvit jne.)? Jos on, niin mikä on käyttösuhde?
 - Voisitteko harkita nykyisen tuotteenne vaihtamista 3M:n tuotteeseen? Perustele.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko / Suomen 3M Oy:n asiantuntijahenkilöt	65
Liite 2: Haastattelurunko / asiakkaat	69